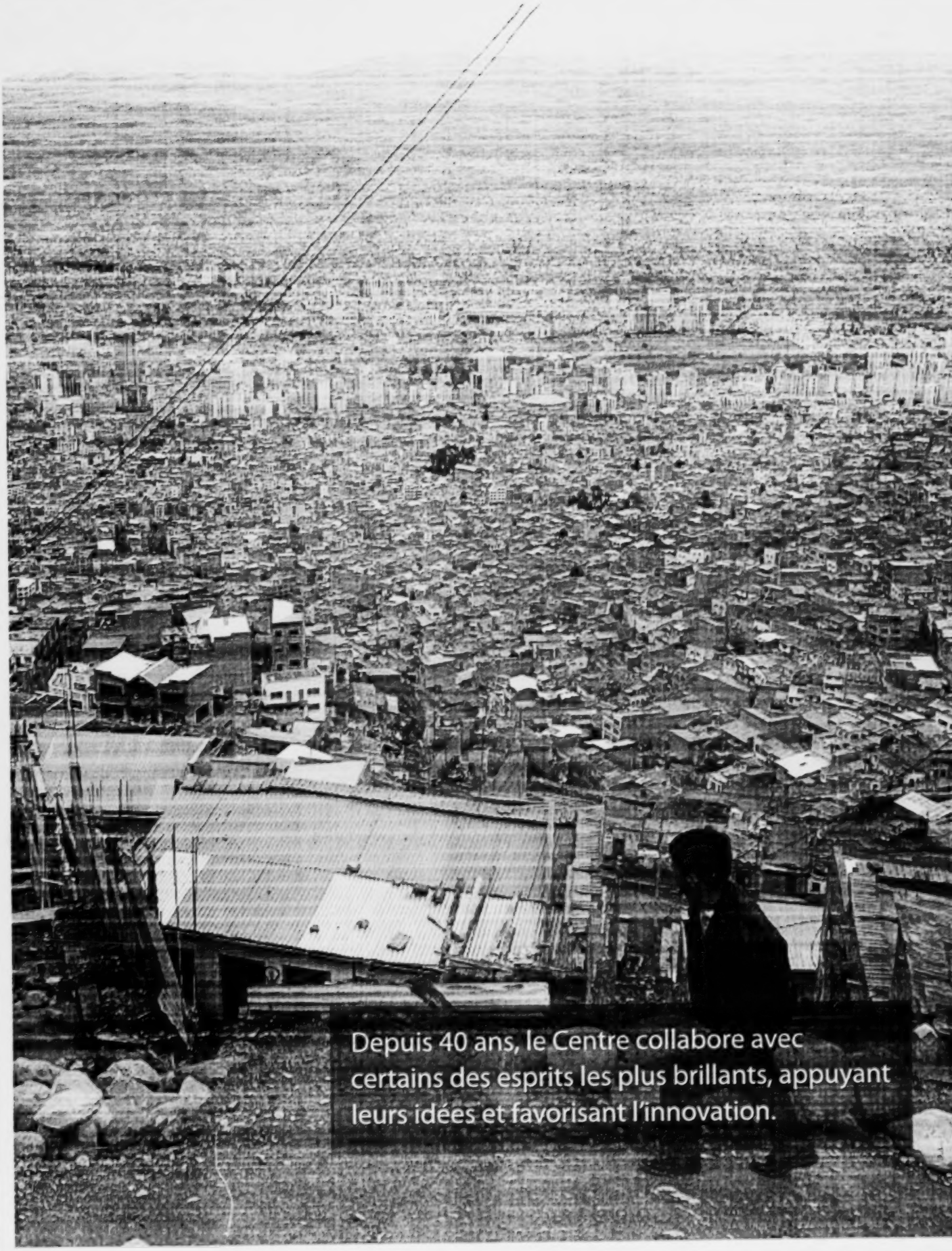
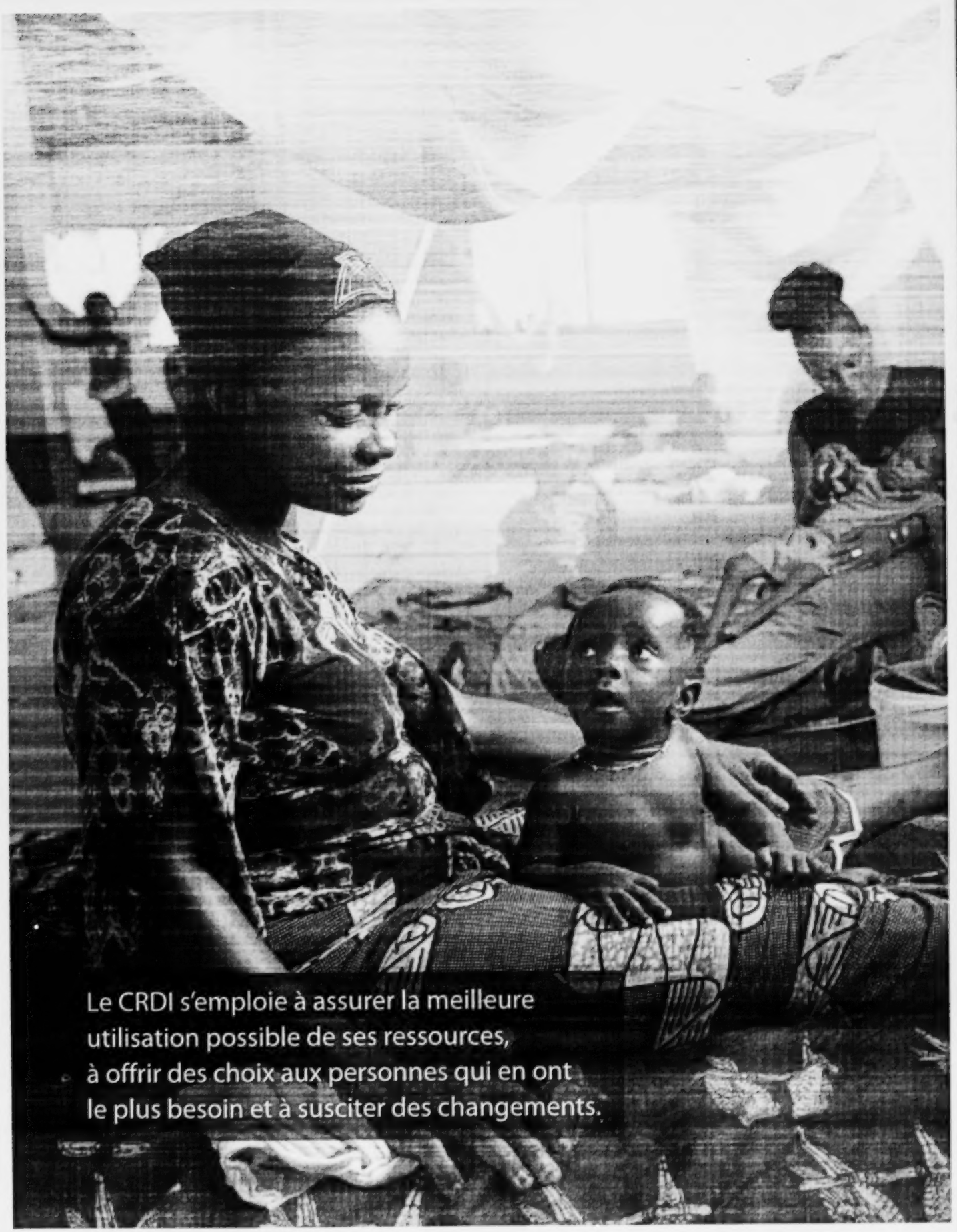
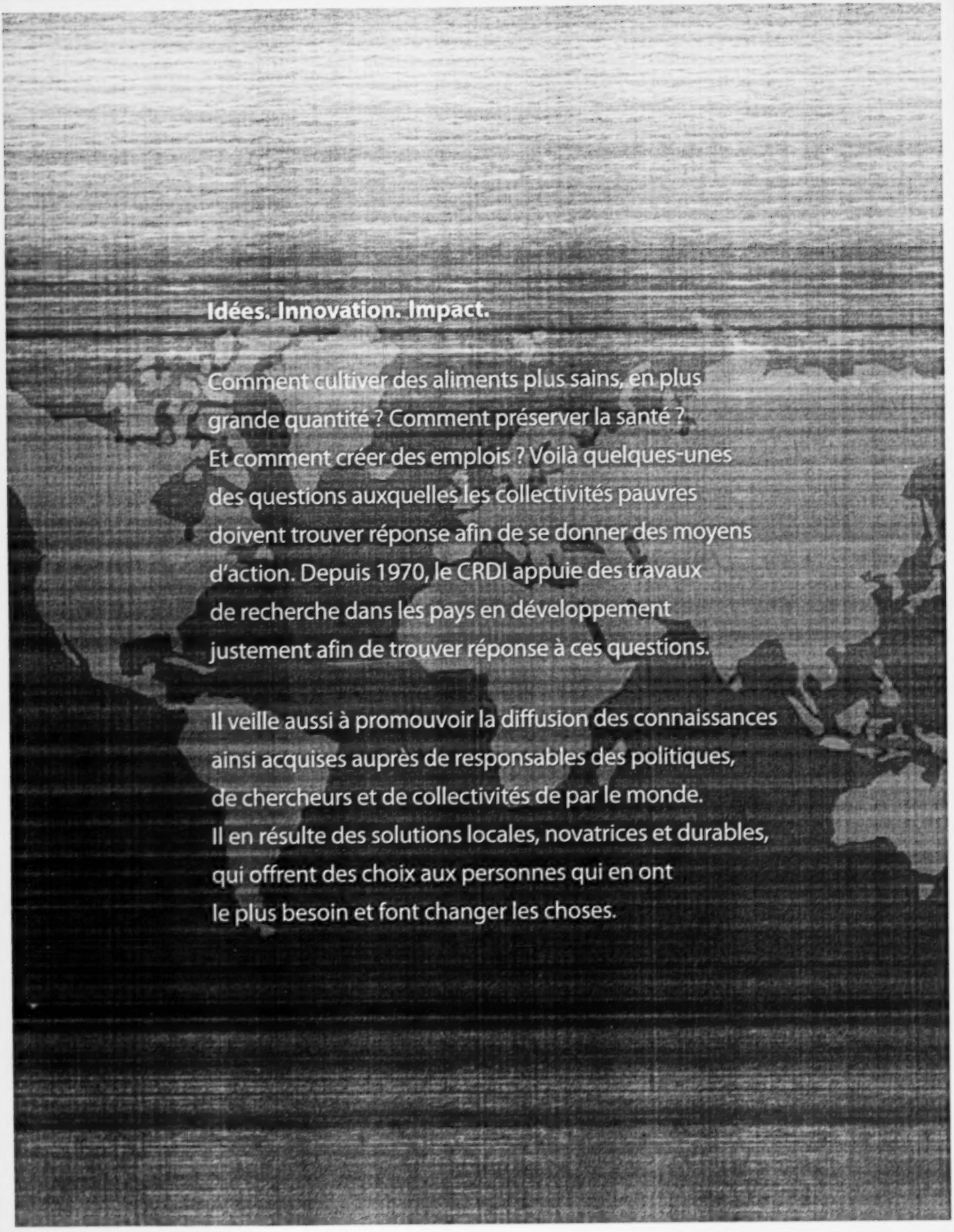
Idées. Innovation. Impact.
Rapport annuel
2009–2010
Canada

La science et la technologie offrent des solutions aux problèmes pressants que doivent résoudre les pays en développement. Le CRDI croit que les chercheurs de ces pays sont les mieux placés pour cerner et relever ces défis.



Depuis 40 ans, le Centre collabore avec certains des esprits les plus brillants, appuyant leurs idées et favorisant l'innovation.


Le CRDI s'emploie à assurer la meilleure
utilisation possible de ses ressources,
à offrir des choix aux personnes qui en ont
le plus besoin et à susciter des changements.



**Idées. Innovation. Impact.**

Comment cultiver des aliments plus sains, en plus grande quantité ? Comment préserver la santé ? Et comment créer des emplois ? Voilà quelques-unes des questions auxquelles les collectivités pauvres doivent trouver réponse afin de se donner des moyens d'action. Depuis 1970, le CRDI appuie des travaux de recherche dans les pays en développement justement afin de trouver réponse à ces questions.

Il veille aussi à promouvoir la diffusion des connaissances ainsi acquises auprès de responsables des politiques, de chercheurs et de collectivités de par le monde. Il en résulte des solutions locales, novatrices et durables, qui offrent des choix aux personnes qui en ont le plus besoin et font changer les choses.

# Table des matières


2 Le survol de l'exercice

4 Le message de la présidente du Conseil des gouverneurs

5 **Le message du président du Centre**

6 IDÉES. INNOVATION. IMPACT.
40 ans de réalisations

9 **LA RÉALISATION DES OBJECTIFS**
Une démarche en trois volets pour exécuter la mission du CRDI
- Constituer une assise solide pour l'innovation
- Ouvrir la voie à des solutions audacieuses
- Influer sur les politiques publiques

17 **L'ACCROISSEMENT DE LA PORTÉE DES ACTIVITÉS**
Des stratégies d'appui aux bénéficiaires de subventions
- S'associer à des bailleurs de fonds partenaires
- Évaluer les progrès réalisés
- Faire connaître les résultats

24 **LES PROGRAMMES DU CRDI**
Se concentrer sur les grands défis

26 **LE CONSEIL DES GOUVERNEURS**
La gouvernance du CRDI

29 **LA GESTION ET LA MESURE DU RENDEMENT**
La gérance et la reddition de comptes

62 **États financiers**

82 **Les coordonnées des bureaux du CRDI**



**COUVERTURE** : AUBRY / WADE / PANOS. **PAGES NON FOLIOTÉES** : CHRIS STOWERS / PANOS, BIRE GABY CARLTON / PANOS, DERMOT TATLOW / PANOS, GIA, DARIO PIROZZI / PANOS, SVEN TORFINN / PANOS

ALFREDO CALIZ / PANOS

# Le survol de l'exercice

## *Profil organisationnel*

Le CRDI appuie le renforcement des capacités et du savoir-faire des personnes et des organismes des pays en développement afin qu'ils exécutent les recherches qu'ils estiment les plus pressantes. Le Parlement du Canada a créé le CRDI à titre de société d'État il y a 40 ans, en 1970.

Le CRDI se consacre avant tout au financement de la recherche appliquée. À la fin de l'exercice 2009–2010, il appuyait 1 021 activités de recherche exécutées dans 97 pays, et ce, dans cinq domaines :

- Environnement et gestion des ressources naturelles
- Technologies de l'information et de la communication au service du développement
- Innovation, politique et science
- Recherche pour l'équité en santé
- Politique sociale et économique

Environ 81,2 % du budget de l'exercice 2009–2010 du CRDI provenait des crédits parlementaires, qui se sont chiffrés à 174 millions CAD et ont représenté 3,7 % de la somme que le Canada a consentie à l'aide internationale.

Le CRDI collabore avec d'autres bailleurs de fonds canadiens et étrangers afin d'augmenter les ressources attribuées à la recherche visant à répondre aux besoins des pays en développement. Au 31 mars 2010, le Centre était partie à 50 accords de partenariat pluriannuels d'une valeur de 322,1 millions CAD. Le CRDI s'associe à d'autres organismes canadiens pour donner à des chercheurs du Canada et des pays en développement l'occasion d'oeuvrer de concert à des travaux de recherche d'intérêt commun.

Le Centre a son siège à Ottawa. Six bureaux régionaux établis dans des pays en développement permettent un contact direct avec les chercheurs et les responsables des politiques de l'Afrique, de l'Asie, de l'Amérique latine et des Caraïbes et du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord. Ces bureaux veillent en outre à la pertinence des travaux face aux défis que ces régions ont à relever. Étant donné que les problèmes ont de plus en plus une portée mondiale, de nombreuses activités sont de nature multirégionale. ■

### Activités de recherche en 2009–2010

Affectations provenant de crédits parlementaires et de bailleurs de fonds partenaires, par région et par domaine de programme*
(en milliers de dollars)

| | Activités générales** | EGRN | TIC-D | IPS | RES | PSE | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Asie | 1 314 | 5 255 | 5 145 | 1 943 | 835 | 2 887 | 17 379 |
| À l'échelle mondiale | 7 704 | 1 054 | 4 940 | 96 | 1 847 | 2 271 | 17 912 |
| Amérique latine et Caraïbes | 780 | 3 585 | 6 815 | 1 040 | 246 | 3 599 | 16 065 |
| Moyen-Orient et Afrique du Nord | 1 163 | 575 | 3 667 | 233 | 219 | 1 779 | 7 636 |
| Afrique subsaharienne | 3 175 | 17 392 | 11 166 | 3 325 | 7 047 | 35 743 | 77 848 |
| **Total** | **14 136** | **27 861** | **31 733** | **6 637** | **10 194** | **46 279** | **136 840** |

* Ne comprend pas l'affectation de 220,5 millions CAD au Fonds d'innovation pour le développement

** Les activités générales englobent les activités de la Division des initiatives spéciales, de la Division des partenariats avec les bailleurs de fonds et de la Direction générale de la stratégie générale et de la gestion régionale (qui comprend la Division des communications, la Section de l'évaluation et le Groupe des politiques et de la planification), ainsi que celles du Fonds d'activités régionales et du Fonds de planification à long terme.

**EGRN** = Environnement et gestion des ressources naturelles

**TIC-D** = Technologies de l'information et de la communication au service du développement

**IPS** = Innovation, politique et science

**RES** = Recherche pour l'équité en santé

**PSE** = Politique sociale et économique

## Répartition géographique des bureaux du CRDI et des subventions octroyées

**Activités mondiales**

Subventions
17 912*
13,1 % du total des subventions

283
activités de recherche

**Afrique subsaharienne**

Subventions
77 848*
56,9 % du total des subventions

333
activités de recherche

**Asie**

Subventions
17 379*
12,7 % du total des subventions

184
activités de recherche

**Amérique latine et Caraïbes**

Subventions
16 005*
11,7 % du total des subventions

151
activités de recherche

**Moyen-Orient et Afrique du Nord**

Subventions
7 636*
5,6 % du total des subventions

87
activités de recherche

* en milliers de dollars

## Principales données financières

Exercice terminé le 31 mars 2010 (en milliers de dollars)

| | 2009–2010 Réalisations | 2009–2010 Budget révisé | 2008–2009 Réalisations |
|---|---|---|---|
| **Produits** | | | |
| Crédits parlementaires | 174 041 | 172 681 | 168 828 |
| Bailleurs de fonds partenaires | | | |
| Financement des programmes de recherche pour le développement | 35 109 | 33 966 | 29 675 |
| Recouvrement des coûts d'administration | 3 842 | 3 584 | 2 969 |
| Produits financiers et autres produits | 1 469 | 1 673 | 2 292 |
| | 214 461 | 211 904 | 203 764 |
| **Charges** | | | |
| Programmes de recherche pour le développement | 145 079 | 140 735 | 139 048 |
| Soutien à la recherche pour le développement | 42 057 | 45 254 | 41 334 |
| Services administratifs | 23 811 | 25 371 | 25 047 |
| | 210 947 | 211 360 | 205 429 |
| **Résultats nets** | 3 514 | 544 | (1 665) |
| **Capitaux propres** | | | |
| Bénéfices non répartis | 16 859 | 6 735 | 13 345 |
| Cumul des autres éléments du résultat étendu | (30) | — | 118 |
| **Ratios des charges** (A : B : C) | 69 : 20 : 11 | 67 : 21 : 12 | 68 : 20 : 12 |
| **Affectations de programme** | | | |
| Provenant des crédits parlementaires | 308 294[1] | 313 514[1] | 129 877[1] |
| Provenant des bailleurs de fonds partenaires | 49 046 | 60 100 | 60 621 |
| | 357 340 | 373 614 | 190 498 |

**Remarques**

[1] Les affectations de programme (subventions) comprennent toutes les affectations destinées aux domaines de programme et aux activités générales de même que les affectations à l'Institut pour la connectivité dans les Amériques.

Les crédits parlementaires représentent 81,2 % de l'ensemble des produits. Les charges au titre des programmes de recherche pour le développement et du soutien à la recherche pour le développement représentent 88,7 % de toutes les charges.

Prière de se reporter à l'analyse de la direction à la page 44 pour plus de précisions sur les principales données financières.

# Le message de la présidente du Conseil des gouverneurs

L'exercice qui se termine a été marqué par la crise financière qui a sévi à l'échelle mondiale. Cette crise a surtout touché les économies avancées et forcé les gouvernements à prendre des mesures qui ont mis à rude épreuve leurs capacités budgétaires. L'économie du Canada s'en est relativement bien tirée, mais vers la fin de l'exercice, le gouvernement a imposé des contraintes qui influeront quelque peu sur la poursuite des travaux du CRDI.

Cet état de fait démontre la nécessité constante pour le CRDI d'être prévoyant lorsqu'il établit son budget et de suivre assidûment l'évolution — et la multiplication — des défis de l'heure. Les pays en développement ont leurs propres difficultés à surmonter, et le CRDI, conformément à sa mission, doit sans cesse évaluer ces difficultés et s'adapter aux besoins exprimés par les pays dans lesquels il intervient.

## Réflexion et renouveau

Malgré les incertitudes qui ont compliqué la mise en oeuvre des activités en 2009–2010, le CRDI a adopté son nouveau cadre stratégique quinquennal, un cadre stratégique qui offre la souplesse nécessaire pour s'attaquer aux défis immédiats tout en tenant compte, au-delà de l'instabilité actuelle, des problèmes à long terme qui préoccupent les pays en développement. Ce cadre stratégique global prometteur, intitulé *Le développement par l'innovation*, prend appui sur les atouts que possède le CRDI en matière d'excellence scientifique et de renforcement des capacités. Par ailleurs, il actualise la programmation du CRDI pour prendre en compte l'évolution des préoccupations auxquelles font face les pays en développement.

Au cours de la période allant de 2010 à 2015, le Centre concentrera son soutien à la recherche dans quatre grands domaines où les besoins sont particulièrement pressants : l'agriculture et l'environnement; la science, la technologie et l'innovation; la politique sociale et économique; la santé et les systèmes de santé.

Il a fallu plusieurs mois d'étroite collaboration entre les membres du Conseil des gouverneurs et ceux de la haute direction pour mettre au point ce cadre à la fois visionnaire et concret. Le Conseil a d'ailleurs déjà approuvé la programmation dans le domaine de l'agriculture et de l'environnement, et il s'apprête à avaliser les stratégies complémentaires qui accompagnent le cadre stratégique et qui sont proposées en matière de communication et d'évaluation, ainsi que par d'autres divisions du CRDI.

L'approbation de l'orientation stratégique générale du CRDI est l'une des responsabilités importantes qui incombent aux gouverneurs — et le Conseil a accompli à cet égard un travail exceptionnel. Je remercie les gouverneurs et la direction d'avoir fait preuve d'imagination et d'engagement et d'avoir déployé une énergie formidable pour mener à bien cette tâche difficile.

## Une meilleure reddition de comptes

Le CRDI a posé un autre jalon cette année en organisant la première assemblée publique de son histoire. Lors d'une soirée d'octobre à Ottawa, les gouverneurs et le personnel ont donné une vue d'ensemble des activités du Centre et de l'aide qu'il apporte aux pays en développement. Ils ont ensuite répondu aux questions des nombreux participants. Tous les ans désormais, ce forum — tout comme le présent rapport annuel — donnera au Centre l'occasion de s'acquitter de son devoir de rendre compte de ses activités à la population et aux contribuables canadiens.

## Quatre décennies à célébrer

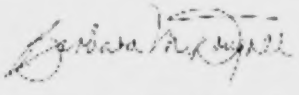
Il s'agit au fait du 40e rapport annuel que publie le CRDI. Tout au long de l'année 2010, le Centre célèbre le 40e anniversaire de sa création en soulignant les contributions durables que le personnel et les chercheurs subventionnés ont apportées au fil des décennies.

Entre autres activités, le Centre a lancé le cycle *Conférenciers de prestige*, auquel participent des penseurs, des universitaires et des artisans des politiques de renommée internationale. Tous les mois, le site Web du CRDI met en évidence des projets que le Centre a appuyés et dont les effets se font toujours sentir bien après que les travaux de recherche ont pris fin. En octobre 2010 — mois qui marquera le 40e anniversaire de la première réunion du Conseil des gouverneurs du CRDI —, la Wilfrid Laurier University Press, de Waterloo en Ontario, et Les Presses de l'Université Laval, de Québec, publieront l'histoire du CRDI, une histoire attendue depuis longtemps.

## Merci

Le Conseil a accueilli cette année cinq personnalités de marque à titre de gouverneurs : Margaret Biggs, Elizabeth Parr-Johnston et l'honorable Monte Solberg, du Canada, ainsi que Gordon Shirley de la Jamaïque et Rory Stewart du Royaume-Uni. Je me joins à toutes les personnes associées au CRDI pour remercier tous les gouverneurs, anciens et actuels, de leur dévouement, de leurs conseils et de leurs services. ■

**La présidente du Conseil des gouverneurs,**



L'honorable Barbara McDougall

# Le message du président du Centre

Au cours de cette deuxième année au CRDI, j'en ai appris encore plus sur les incidences que l'action locale a sur le développement. Face à la crise financière mondiale, de nombreux pays en développement se sont mieux comportés que les pays à revenu élevé. L'examen des facteurs qui ont concouru à ce rendement et la recherche de moyens permettant de tirer davantage parti de cette résilience ne sont qu'un des sujets captivants auxquels le CRDI consacre ses travaux.

Cette année, je me suis rendu au Soudan, au Pakistan, en Inde et au Népal afin de connaître les défis que les chercheurs de ces pays ont à relever. J'ai rencontré des dirigeants et des responsables des politiques afin d'établir comment les travaux réalisés par les chercheurs locaux contribuent à réduire la pauvreté. J'ai pu m'entretenir directement avec des bénéficiaires de subventions que le CRDI a la chance d'appuyer, ainsi qu'avec d'autres intervenants, sur l'évolution des perceptions quant à la voie que le développement emprunte dans leur pays et leur région.

*Je crois que l'atout le plus distinctif du CRDI est son ouverture aux différents modèles de développement et à leur évolution.*

Le CRDI travaille désormais plus étroitement avec les bailleurs de fonds partenaires afin d'optimiser le crédit généreux que lui accorde le Parlement du Canada et de mener des activités sur une plus grande échelle. Cette année, le Department for International Development du Royaume-Uni a poursuivi son partenariat avec le CRDI dans le cadre de travaux visant à aider les collectivités locales d'Afrique à s'adapter aux changements climatiques. L'Initiative Think tank, qui a vu le jour grâce au leadership visionnaire exercé par la Fondation William et Flora Hewlett et la Fondation Bill et Melinda Gates, a accordé un important financement de base à 24 organismes de recherche africains. Des organismes prometteurs d'Amérique latine et d'Asie du Sud recevront sous peu des subventions semblables et pourront ainsi constituer une source indépendante de recherche sur les politiques.

Le CRDI concourt également à consolider la position du Canada sur la scène internationale.

- Cette année, le Centre a collaboré avec les Instituts de recherche en santé du Canada et l'organisme Grands défis Canada à la mise en place d'un partenariat public-privé chargé de la mise en oeuvre du Fonds d'innovation pour le développement. Le Fonds, créé par le gouvernement, est doté de 225 millions de dollars canadiens et vise à donner à des scientifiques les moyens de s'attaquer aux défis pressants auxquels font face les pays en développement. Un premier appel à propositions a porté sur la mise au point de diagnostics et de tests au point de service, faciles à utiliser peu importe l'endroit où se trouvent les malades.
- À la suite d'un engagement pris par le G8 en 2009, le CRDI et l'Agence canadienne de développement international ont institué un fonds de recherche sur la sécurité alimentaire. Ce partenariat permet à des équipes de recherche des pays en développement d'oeuvrer de concert avec des équipes du Canada, où la recherche en agriculture constitue depuis longtemps un domaine d'excellence.
- Le CRDI a contribué à la préparation des sommets du G8 et du G20; il a notamment appuyé une rencontre d'éminents penseurs de la Corée et du Canada, dans le but d'aider à définir les priorités des sommets.

David M. Malone s'entretient avec l'historienne Romila Thapar au cours d'une conférence du cycle *Conférenciers de prestige*.

Personnellement, je crois que l'atout le plus distinctif du CRDI est son ouverture aux différents modèles de développement et à leur évolution. Il n'y a pas de voie unique à suivre, car le succès peut revêtir des formes multiples. Le CRDI demeure résolu à mettre la science et les données probantes — ainsi que les améliorations qui résultent de leur utilisation — au service de ceux et celles qui en ont le plus besoin. ■

**Le président et premier dirigeant du CRDI,**

David Malone

**David M. Malone**

# *40 ans de réalisations*

CRDI

## Années 1970

**Nourrir la planète : améliorations en matière d'agriculture, d'aliments et de nutrition**

Une réduction de 40 % de la mortalité infantile en Tanzanie. Des réformes juridiques qui mettent un terme à la « guerre de l'eau » en Bolivie. Plus d'emplois et de dignité pour les femmes pauvres au Maroc. Des moyens de communication modernes pour relier les habitants de la Mongolie. Une transition harmonieuse de l'apartheid à la démocratie en Afrique du Sud.

Ce ne sont là que quelques-uns des innombrables bienfaits découlant de la recherche appliquée. Lors de la création du Centre de recherches pour le développement international, en 1970, des améliorations aussi spectaculaires des conditions de vie des gens n'étaient qu'un lointain espoir.

### Une nouvelle façon d'aborder l'aide au développement

Le CRDI a été créé à un moment où régnait une certaine lassitude à l'égard de l'aide au développement. Depuis quelques années, on se rendait compte que les avantages spectaculaires que la science et la technologie apportaient aux pays riches n'atteignaient pas les pays en développement. En 1969, les dirigeants de la planète ont constaté que le développement en était à un point tournant et qu'un changement de cap s'imposait.

CP THOMSON

## Années 1980

**Favoriser la bonne gouvernance : transitions au sortir de l'apartheid et de dictatures**

Le Canada a réagi en créant le CRDI, le tout premier organisme au monde ayant pour objet de soutenir des activités de recherche définies par les pays en développement mêmes. Le Parlement a adopté à l'unanimité la *Loi sur le Centre de recherches pour le développement international*, qui a reçu la sanction royale le 13 mai 1970.

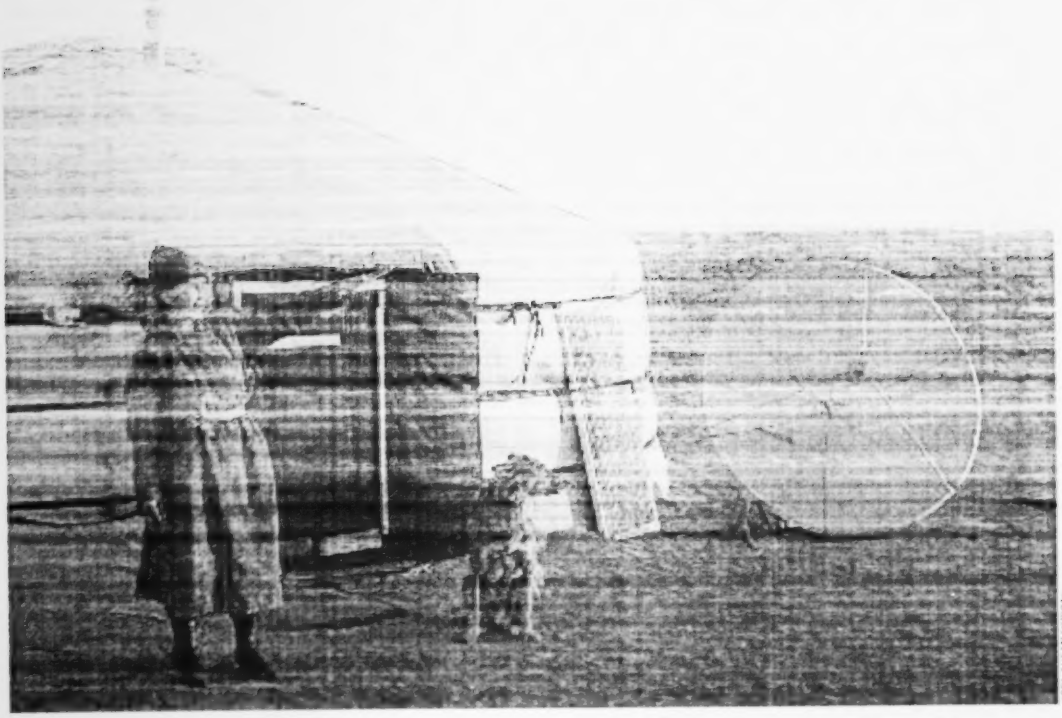
Pendant sa première année d'existence, le CRDI a financé sept activités de recherche dans deux pays. À la fin de l'exercice 2009–2010, il soutenait 1 021 activités de recherche dans 97 pays.

### Des décennies de réalisations

L'approche novatrice de l'aide au développement qui caractérisait le CRDI à ses débuts est toujours au cœur de ce qui le définit : la conviction que les hommes et les femmes doivent avoir la main haute sur leur destinée économique et sociale; que les chercheurs des pays en développement doivent jouer un rôle de premier plan dans la production du savoir dont leurs sociétés sauront tirer parti; et que c'est dans l'acquisition et l'utilisation du savoir que réside la clé du succès.

DEPUIS 1970

| 12 828 | 2,8 | 4 217 | + de 4 000 |
|---|---|---|---|
| activités de recherche financées | milliards de dollars versés en subventions | organismes soutenus | bourses accordées |



## Années 1990

**Relier les gens entre eux : technologies de l'information et de la communication modernes**

**Depuis 40 ans, le CRDI et ses bénéficiaires sont à l'avant-garde de la théorie et de la pratique du développement.**

- **Le soutien consenti par le CRDI a contribué à la constitution d'une masse critique de personnes qualifiées qui sont à pied d'œuvre en vue de résoudre des problèmes de développement à l'échelle locale, nationale, régionale et mondiale.**
- **L'appui que le CRDI a accordé à des projets de recherche a donné lieu à la mise au point de technologies novatrices et efficaces fort variées qui sont venues combler des besoins bien réels dans les pays du Sud.**
- **Les recherches sur les politiques qu'a appuyées le CRDI ont exercé une influence sur les politiques nationales des pays en développement dans un grand nombre de domaines, qu'il s'agisse d'environnement, de science et technologie, de communications, d'économie, de développement urbain ou encore de santé, pour ne nommer que ceux-là.**
- **Le CRDI a contribué à l'essor de nouveaux champs de connaissances, notamment l'écosanté (l'étude des liens entre les écosystèmes et la santé humaine), l'agroforesterie, l'agriculture urbaine, la consolidation de la paix et les technologies de l'information et de la communication au service du développement.**

## Années 2000

**Assurer l'avenir : adaptation aux changements climatiques**

- **Le CRDI a transformé le visage de la recherche dans les pays en développement en favorisant la recherche pluridisciplinaire, participative et communautaire, faisant ainsi en sorte que les recherches soient pertinentes.**

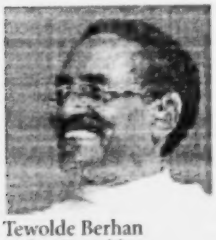
**La seule réalisation qui compte est bien sûr l'amélioration des conditions de vie des habitants des pays en développement, laquelle passe notamment par une meilleure santé, un revenu supérieur et une plus grande transparence de la part des gouvernements. Le CRDI peut affirmer sans se tromper qu'il a beaucoup fait pour que l'on obtienne des effets durables à cet égard.** ■

# Des distinctions internationales

## *Des chercheurs s'illustrent en améliorant les conditions de vie*

CRDI/NANCY HUSSAID

M.S. Swaminathan



Tewolde Berhan Gebre Egziabher

PRIX GOLDMAN POUR L'ENVIRONNEMENT

Yuyun Ismawati

PRIX GOLDMAN POUR L'ENVIRONNEMENT

Syeda Rizwana Hasan

Depuis 40 ans, le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) travaille avec certains des plus grands « cerveaux » de la planète, appuyant leurs idées et stimulant l'innovation. De nombreux chercheurs qui ont bénéficié de subventions du CRDI tôt dans leur carrière se sont par la suite illustrés sur la scène internationale par leurs travaux scientifiques. En voici quelques-uns.

**M.S. Swaminathan**, l'architecte de la révolution verte en Inde, a remporté en 1987 le tout premier Prix mondial de l'alimentation pour avoir fait découvrir aux agriculteurs indiens des variétés de blé et de riz à haut rendement.

Le scientifique éthiopien **Aklilu Lemma**, qui a découvert un molluscicide d'origine végétale pouvant aider à la lutte contre la schistosomiase, a reçu en 1989 le Right Livelihood Award. Le biologiste éthiopien **Tewolde Berhan Gebre Egziabher** a lui aussi reçu ce prix, en 2000, pour ses efforts visant à défendre les droits des collectivités et des agriculteurs à leurs ressources génétiques. En 2006, M. Gebre Egziabher a été nommé Champion de la Terre par le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE).

**Gursaran Talwar,** l'inventeur d'un vaccin contraceptif sûr et réversible, a été fait Officier de la Légion d'honneur en France en 1991 et s'est vu remettre l'année suivante le prix Padma Bhushan, par la République de l'Inde.

Le scientifique indien **Modadugu Gupta** a reçu le Prix mondial de l'alimentation 2005 pour ses travaux visant à améliorer la nutrition en favorisant l'essor de l'aquaculture et de la pisciculture en Asie du Sud et du Sud-Est.

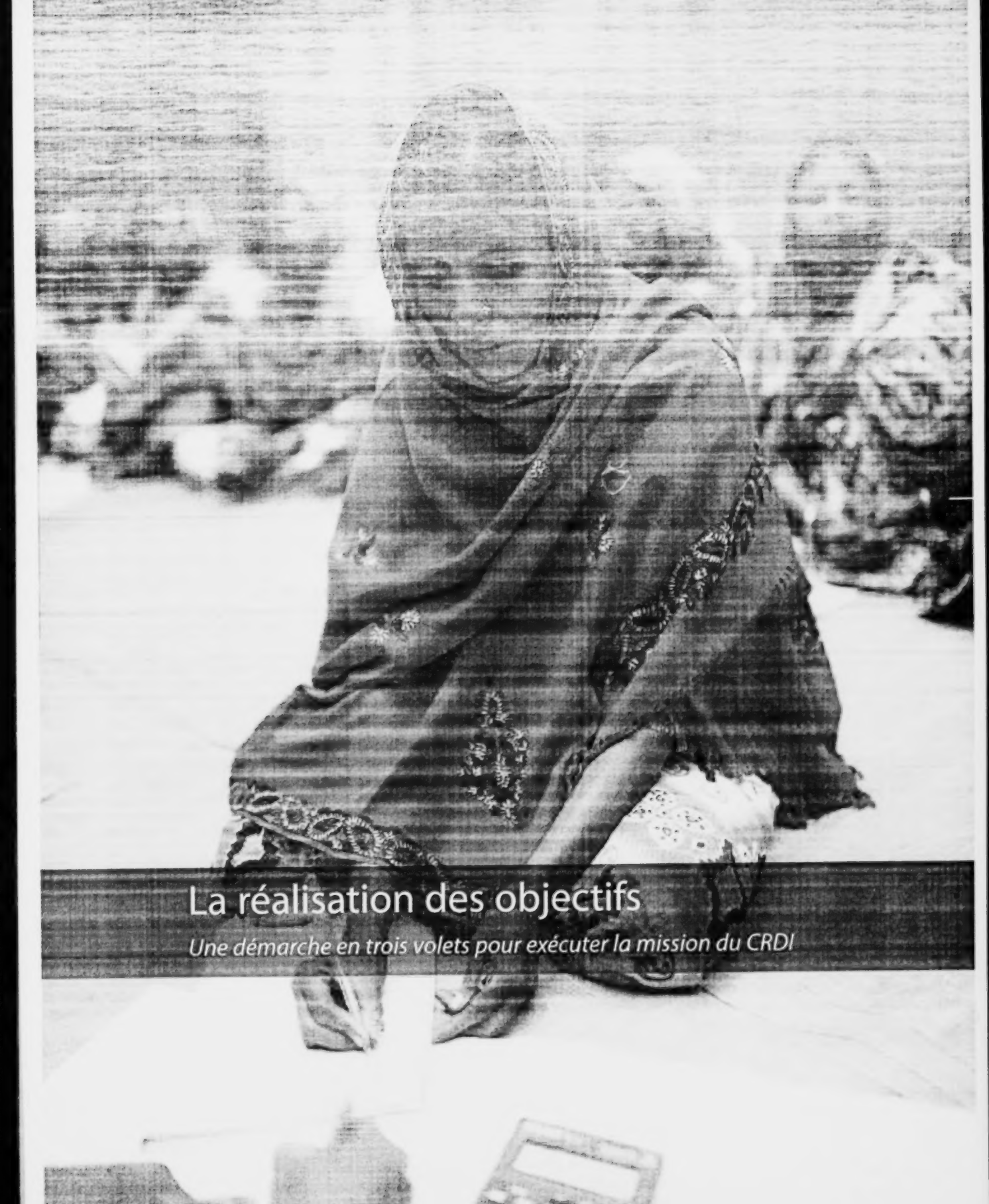
Le chercheur canadien **Asit K. Biswas**, d'origine indienne, a obtenu le Prix de l'eau de Stockholm 2006, qui soulignait ses contributions exceptionnelles et diversifiées à l'étude des questions ayant trait aux ressources mondiales en eau.

Le banquier bangladais **Muhammad Yunus** s'est vu décerner le prix Nobel de la paix 2006, de concert avec la banque de microcrédit Grameen, qu'il a fondée dans son pays natal. M. Yunus a également reçu le Prix mondial de l'alimentation 1994.

**Vijaya Lakshmi** a reçu le National Award for Women's Development through the Application of Science and Technology 2007, décerné par l'Inde.

La Canadienne **Amanda Vincent**, cofondatrice et directrice du Projet hippocampe et lauréate en 1998 d'un prix Rolex, a obtenu, en 2005, le prix Chevron pour la conservation, qui soulignait son action en faveur de la protection des hippocampes partout dans le monde, et a remporté le premier prix du volet canadien du concours Terre de Femmes 2007 de la Fondation Yves Rocher.

**Yuyun Ismawati** et **Syeda Rizwana Hasan** ont toutes deux reçu le prestigieux Prix Goldman pour l'environnement 2009. M^me^ Ismawati a été honorée pour son travail de promotion de la gestion communautaire des déchets solides et des eaux usées en Indonésie, et M^me^ Hasan, pour ses efforts de resserrement de la réglementation de l'industrie de la démolition navale au Bangladesh. ■



# La réalisation des objectifs

*Une démarche en trois volets pour exécuter la mission du CRDI*

# Constituer une assise solide pour l'innovation

## *Connaissances nouvelles et plus poussées et champs d'études d'avant-garde*

- Des chercheurs ont déterminé les endroits qui, en Asie du Sud-Est, sont les plus vulnérables aux changements climatiques. L'élaboration d'une carte illustrant leurs résultats a fait l'objet d'une abondante couverture médiatique.
- Dans le cadre d'une étude portant sur 12 pays, des chercheurs ont étudié les raisons pour lesquelles, dans les pays en développement, certains enfants ne sont pas vaccinés. Les résultats de cette étude ont été publiés dans un supplément de la revue spécialisée *International Health and Human Rights*.

Ce ne sont là que deux exemples de travaux de recherche financés par le CRDI ayant concouru à produire de nouvelles connaissances et à éveiller l'intérêt à l'échelle internationale au cours de la dernière année.

L'enrichissement des connaissances et leur utilisation en vue d'améliorer les conditions de vie dans les pays en développement ont toujours été au coeur des activités du CRDI. *Le développement par l'innovation*, le cadre stratégique du CRDI visant la période allant de 2010 à 2015, en fait un objectif bien défini.

Dans ses activités à venir, le CRDI contribuera à produire de nouvelles connaissances dans les domaines suivants :

- Agriculture et environnement
- Santé et systèmes de santé
- Politique sociale et économique
- Science, technologie et innovation

### Des démarches de recherche novatrices

De plus en plus, le CRDI favorise la constitution de nouveaux champs de connaissances. À cette fin, il réunit les chercheurs, les collectivités et les décideurs afin qu'ils examinent les problèmes sous une multiplicité d'angles.

À titre d'exemple, le CRDI a joué un rôle déterminant dans l'essor de la démarche axée sur les écosystèmes et la santé humaine, l'écosanté. Ces 15 dernières années, il a investi près de 80 millions CAD dans l'étude des liens existant entre la salubrité des écosystèmes et la santé humaine. Bon nombre des 150 projets financés jusqu'à maintenant en écosanté ont donné des résultats décisifs.

Le CRDI a contribué à l'avancement d'autres domaines, entre autres, les technologies de l'information et de la communication au service du développement et la consolidation de la paix.

### LA MISE EN PRATIQUE DES NOUVELLES CONNAISSANCES

### Amélioration de la santé

**Une étude effectuée au Mexique est l'une des premières à prouver concrètement les risques que l'exposition au manganèse fait peser sur la santé des enfants.**

L'exploitation de l'un des plus grands gisements de manganèse du monde dans un district pauvre du Mexique a permis de créer des emplois et de doter le district de routes et de services. Mais la poussière et les vapeurs dégagées par l'extraction minière ont entraîné des troubles de santé.

En effet, les habitants du district de Molango vivant à proximité de la mine ont commencé à éprouver des symptômes respiratoires, et les enfants ont connu des difficultés d'apprentissage.

En 2003, des chercheurs de l'Instituto Nacional de Salud Pública du Mexique ont analysé le sang, les cheveux et les capacités motrices des adultes vivant près de la mine. Ils ont constaté une forte corrélation entre les résultats inquiétants des tests neurologiques et les concentrations de manganèse dans l'air.

En 2007, les chercheurs ont fait subir des tests semblables aux enfants d'âge scolaire. Leurs cheveux contenaient en moyenne 12 microgrammes de manganèse, une quantité que les chercheurs ont associée aux baisses importantes de leur quotient intellectuel.

Les chercheurs ont suivi la trajectoire de ce métal depuis les sites d'extraction jusque dans les maisons. Ils ont constaté que l'air, davantage que l'eau ou les aliments, était le principal

**LA PRODUCTION DE CONNAISSANCES EN 2009–2010**

**369**
nouvelles activités de recherche ayant comme objectif de produire des connaissances

**1 021**
activités de recherche ayant comme objectif de produire des connaissances en cours à la fin de l'exercice

**821**
établissements de recherche bénéficiaires

EDUARDO MARTINO / PANOS

vecteur de l'exposition au manganèse. Les émissions provenant des cheminées de la mine en étaient une source évidente. Les camions qui circulaient sur les routes revêtues de résidus miniers contribuaient aussi à la dispersion de particules de manganèse dans l'air.

Les résultats de cette recherche ont suscité des changements : les dirigeants de la mine ont amélioré les processus de production, ils n'utilisent plus de résidus miniers comme revêtement routier, et la qualité de l'air sera bientôt assujettie à des normes nationales plus strictes.

LA MISE EN PRATIQUE DES NOUVELLES CONNAISSANCES

## Plus grande impartialité des régimes fiscaux

**Une étude menée dans huit pays a permis de constater que les régimes d'imposition des particuliers renferment souvent des partis pris implicites défavorables à l'égard des femmes.**

Les régimes fiscaux offrent un moyen de favoriser l'égalité sociale et économique. Curieusement pourtant, les répercussions de ces régimes sur les femmes demeurent peu connues. Les régimes d'imposition des particuliers et les taxes à la consommation sont-ils, dans de nombreux cas, discriminatoires à l'endroit des femmes — ou s'agit-il de conséquences non voulues ?

**Des politiques fiscales avisées peuvent faire en sorte que les ménages les plus pauvres — dirigés le plus souvent par des femmes — ne paient pas les taxes à la consommation. C'est notamment le cas au Mexique.**

Un groupe de spécialistes composé d'économistes, d'analystes fiscaux et d'avocats s'est penché sur les aspects sexospécifiques des régimes fiscaux en Argentine, au Ghana, en Inde, au Mexique, au Maroc, en Afrique du Sud, en Ouganda et au Royaume-Uni. Il s'agissait de la toute première étude, menée sur trois ans, visant à examiner cette question de manière systématique dans des pays ayant atteint des stades de développement différents.

Les chercheurs ont relevé des partis pris explicites dans certains pays. Selon le code de l'impôt du Maroc, par exemple, les femmes sont automatiquement à la charge de leur mari. Mais pour avoir droit aux mêmes déductions que les hommes, les femmes soutiens de famille doivent prouver que leur mari est à leur charge.

Plus souvent, les régimes d'impôt des particuliers renferment des partis pris implicites : ils ont notamment des répercussions différentes selon le sexe, en raison des conditions socio-économiques. Les déductions reliées au travail, par exemple, profitent aux employés du secteur structuré, des hommes en majorité.

Un nouvel ouvrage, *Taxation and Gender Equity*, publié par le CRDI et Routledge en 2010, fait état en détail des constatations des chercheurs. ■

# Ouvrir la voie à des solutions audacieuses

## *Perfectionnement des compétences et reconnaissance du talent*

Des milliers de chercheurs peaufinent leurs compétences dans le cadre des activités et projets financés par le CRDI. Le Centre offre des occasions de perfectionnement, et c'est l'un des moyens par lesquels il aide les pays en développement à se doter d'une masse critique de chercheurs et d'innovateurs expérimentés.

Le CRDI aide également les organismes de recherche des pays en développement à accroître leur efficacité et leur autonomie et à améliorer leur gestion. À cette fin, il leur offre conseils et formation sur la façon de mobiliser des fonds et d'autres ressources, de planifier et d'évaluer les programmes et de diffuser les résultats de recherche.

Dans son *Cadre stratégique 2010–2015*, le CRDI s'engage à intensifier ses efforts pour renforcer les capacités des organismes de recherche. Ainsi, en 2009–2010, l'Initiative Think tank a accordé un financement de base d'une valeur de 30 millions CAD, réparti entre 24 instituts indépendants voués à la recherche sur les politiques en Afrique. Cette initiative, mise en oeuvre conjointement par le CRDI, la Fondation William et Flora Hewlett et la Fondation Bill et Melinda Gates, est en voie de s'étendre à l'Amérique latine et à l'Asie du Sud.

### La formation d'une nouvelle génération de chercheurs

Au cours de l'exercice, le Programme de bourses du CRDI a permis à 152 étudiants et chercheurs de poursuivre des études universitaires et d'acquérir une expérience pratique. Cinquante-neuf d'entre eux étaient des étudiants inscrits dans des universités de pays en développement ayant obtenu l'une des bourses que le CRDI accorde aux chercheurs débutants du Sud afin qu'ils puissent exécuter des recherches doctorales.

Le CRDI permet à des jeunes du Canada de participer activement au développement international. Au cours des 15 dernières années seulement, le Centre a aidé plus de 600 étudiants canadiens des cycles supérieurs à réaliser des travaux sur le terrain dans les pays en développement.

L'UTILISATION DES CAPACITÉS DE RECHERCHE

### Élimination des obstacles au commerce

**Les chercheurs appuyés par le CRDI aident les agriculteurs, les exportateurs et d'autres intervenants importants à acquérir les connaissances nécessaires pour participer aux discussions sur la santé des animaux et la préservation des végétaux en Asie du Sud-Est. Ils s'efforcent de forger un consensus sur la nécessité d'adopter une approche régionale afin de surmonter un possible obstacle au commerce.**

Le commerce international des produits agricoles a augmenté depuis la création de l'Organisation mondiale du commerce (OMC) il y a 15 ans, mais beaucoup de pays en développement n'en tirent aucun avantage. N'ayant pas les moyens de se conformer aux normes plus sévères établies pour assurer l'innocuité des aliments, la santé des animaux et la préservation des végétaux, ils ne peuvent avoir accès aux nouveaux marchés de produits à valeur élevée des pays industrialisés.

En Asie du Sud-Est, il est crucial de surmonter les obstacles au commerce dans ce secteur afin de favoriser la croissance économique et la sécurité alimentaire.

Grâce au soutien du CRDI, le bureau de CAB International en Malaisie a mené une étude régionale visant à déterminer les facteurs qui empêchent les pays de se conformer aux règles de l'OMC (les mesures sanitaires et phytosanitaires ayant pour but d'éviter l'entrée fortuite, dans un pays, de ravageurs et de maladies par le truchement de produits importés).

Les chercheurs ont formulé un ensemble de recommandations visant à renforcer la capacité des pays de la région — et celle des organismes de protection des végétaux de ces pays — de se conformer aux règles de l'OMC. Pour la première fois, tous les intervenants principaux ont pris part aux discussions, non seulement des spécialistes en phytoprotection et des agents de quarantaine, mais également des agriculteurs, des exportateurs, des organismes de recherche et des institutions financières.

**LE RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DE RECHERCHE EN 2009–2010**

**68**
nouvelles activités de recherche ayant comme objectif explicite le renforcement des capacités

**282**
activités de recherche ayant comme objectif explicite le renforcement des capacités en cours à la fin de l'exercice

**393**
établissements de recherche bénéficiaires

*Le CRDI nous a fait confiance lorsque nous avons lancé UbuntuNet. Il nous a offert l'appui financier qui nous était essentiel et qui a par la suite incité la Commission européenne et d'autres bailleurs de fonds à nous octroyer des ressources supplémentaires.* — *Francis F. Tusubira, directeur général d'UbuntuNet*

L'UTILISATION DES CAPACITÉS DE RECHERCHE

## L'Afrique reliée au reste du monde

**Les travaux de recherche appuyés par le CRDI ont entraîné la création d'UbuntuNet, une alliance régionale qui permet aux universités et aux centres de recherche africains d'avoir accès aux réseaux de recherche mondiaux. Le bon travail accompli par UbuntuNet a incité la Commission européenne à s'engager à verser 15 millions CAD afin d'aider à relier les chercheurs africains entre eux, ainsi qu'au milieu de la recherche international, au moyen de la connectivité haute vitesse.**

Les réseaux fermés Canarie au Canada, Internet2 aux États-Unis et Géant en Europe fournissent, à un coût modeste, aux universités et aux centres de recherche une connectivité des centaines de fois plus rapide que celle offerte par les fournisseurs de services Internet commerciaux.

L'Afrique ne dispose pas de ce genre de réseau à haut rendement qui favorise l'apprentissage et la recherche de pointe. Mais la situation est en voie de changer grâce à un réseau régional dynamique créé en 2005, l'UbuntuNet Alliance for Research and Education Networking, qui emploie

**Créé en 2005 avec l'appui du CRDI, le réseau UbuntuNet aide les universités et les centres de recherche d'Afrique à se doter d'une connectivité Internet haute vitesse abordable.**

à résoudre les problèmes d'ordre structurel freinant la mise en place d'un réseau fédérateur Internet voué à la recherche et à l'éducation en Afrique. Son directeur général, Francis F. Tusubira, affirme que l'appui du CRDI a été déterminant pour UbuntuNet à ses débuts et a permis d'accroître son efficacité et sa visibilité.

Accessibilité et viabilité sont les mots d'ordre d'UbuntuNet qui, au lieu d'acheter à prix fort des services d'accès Internet par satellite, cherche à utiliser les réseaux de câbles de fibres optiques, notamment les réseaux installés par les sociétés de chemins de fer et d'électricité, qui sont sous-utilisés. Plusieurs études financées par le CRDI, qui ont d'ailleurs contribué à la création d'UbuntuNet, avaient recommandé d'emprunter cette voie. La recherche a également favorisé l'essor de réseaux nationaux voués à la recherche et à l'éducation en Afrique. ■

# Influer sur les politiques publiques

## *Mobilisation des décideurs et établissement de réseaux*

Pour que les résultats des travaux de recherche contribuent à améliorer les conditions de vie des gens, il importe que les décideurs en prennent connaissance et s'en inspirent pour mettre au point des politiques et des pratiques plus efficaces. Le CRDI a accordé environ 20 % de son financement au cours de la dernière année — et de la dernière décennie — à des projets ayant pour but d'influer sur les politiques. Afin de s'assurer que les résultats des travaux sont bel et bien transmis aux responsables des politiques, leur diffusion fait partie des objectifs de tous les projets appuyés par le CRDI.

La participation des décideurs au processus de recherche favorise l'utilisation des résultats. À cette fin, l'an dernier, le CRDI a appuyé l'organisation de plus de 140 ateliers et conférences à l'intention des utilisateurs de la recherche.

### La puissance des réseaux

Au cours des quatre dernières décennies, le CRDI a favorisé la croissance d'une multitude de réseaux reliant chercheurs, praticiens et décideurs. De fait, les réseaux régionaux sont essentiels à une diffusion vaste et efficace des résultats de recherche.

À titre d'exemple, cinq réseaux régionaux axés sur l'économie de l'environnement, appuyés par le CRDI, offrent de la formation à leurs membres afin qu'ils puissent diffuser leurs résultats de recherche de la meilleure manière possible. L'an dernier, un projet appuyé par l'un de ces réseaux, le Programme d'économie environnementale pour l'Asie du Sud-Est (EEPSEA), a contribué à protéger le sanctuaire de Mi-sön, un site qui figure sur la liste du patrimoine mondial, grâce à la mise en place d'une nouvelle tarification à l'intention des visiteurs, tant étrangers que vietnamiens.

À l'avenir, le CRDI misera sur son expérience en matière de réseaux pour accroître les liens entre les chercheurs, les responsables des politiques, les groupes de la société civile et d'autres bailleurs de fonds du développement. Il aidera également les bénéficiaires de subventions à persuader les responsables de l'élaboration des politiques publiques de l'importance et de la pertinence de leurs travaux.

DE LA RECHERCHE AUX RÉSULTATS

### Pleins feux sur la santé maternelle

**Deux États du Nigeria ont recueilli de l'information précise et à jour sur la santé qui servira à améliorer les services en matière de santé maternelle. Le National Council on Health du Nigeria a incité les 35 autres États du pays à faire de même.**

Environ 10 % de la mortalité maternelle enregistrée chaque année dans le monde se produit au Nigeria, où les taux de mortalité des nourrissons et de mortalité infantile et maternelle sont parmi les plus élevés sur la planète. Pour s'attaquer à ce problème et à d'autres défis pressants en matière de santé, le gouvernement du Nigeria reconnaît qu'il lui faut recueillir et utiliser des données fiables afin de mieux cibler les services et les ressources.

À cette fin, les États de Bauchi et de Cross River participent à l'initiative Données probantes et systèmes de santé au Nigeria, un partenariat réunissant le gouvernement du Nigeria, le CRDI et l'Agence canadienne de développement international. L'initiative met aussi à contribution le savoir-faire du Community Information Empowerment and Transparency (CIET) Trust, un groupe de recherche appuyé par le CRDI qui favorise la participation des collectivités à la planification des services de santé depuis 25 ans.

Les deux États ont axé la première collecte de données sur la santé maternelle. Plus de 25 000 femmes ont fourni de l'information que des groupes de discussion communautaires aident à interpréter. Les chercheurs analyseront cette riche information, et les décideurs seront en mesure d'utiliser les données pour élaborer des politiques et modifier les programmes en vue de sauver des vies.

**L'INFLUENCE EXERCÉE SUR LES POLITIQUES ET SUR LES PRATIQUES EN 2009–2010**

41
nouvelles activités de recherche ayant comme objectif explicite d'exercer une influence sur les politiques

224
activités de recherche ayant comme objectif explicite d'exercer une influence sur les politiques en cours à la fin de l'exercice

284
établissements de recherche bénéficiaires

Lors de sa rencontre semestrielle en mars 2010, la plus haute instance en matière de santé du Nigeria, le National Council on Health, a salué les efforts déployés par les deux États. Selon un haut responsable de la santé de l'État de Bauchi, l'initiative a des incidences non seulement sur la planification en matière de santé, mais également sur la planification dans d'autres domaines.

DE LA RECHERCHE AUX RÉSULTATS

## Collaboration et salubrité du milieu

**Des économistes de l'environnement ont conçu un système équitable pour la perception des droits destinés à financer les activités de nettoyage d'un village gravement touché par la pollution. Les résultats obtenus incitent les autorités à instaurer d'autres mesures.**

Au Vietnam, beaucoup de familles vivant dans le delta du fleuve Rouge tirent leur subsistance de la transformation de produits agricoles, qui crée certes des emplois et des revenus, mais produit également une abondance de déchets.

Ainsi, 400 ménages du village de Duong Lieu, dans la province de Ha Tay, produisent à eux seuls 60 000 tonnes d'amidon de manioc par année. Ils rejettent de grandes quantités d'eaux usées et d'écorces de manioc dans le réseau de drainage du village. Il en résulte des caniveaux obstrués, des cours d'eau pollués et le mauvais état de santé des villageois. La plupart des habitants attribuent à la pollution bon nombre de leurs maux, notamment des maux de tête, des éruptions cutanées, des maladies respiratoires et le cancer.

**Dans le delta du fleuve Rouge, au Vietnam, la recherche s'est traduite par des résultats concrets : une eau plus propre et une population en meilleure santé.**

Deux économistes de l'environnement vietnamiens ont analysé le problème et trouvé une solution efficace. Le CRDI a financé leur projet par le truchement du Programme d'économie environnementale pour l'Asie du Sud-Est.

Ils ont conçu un système de paiement équitable en vue de financer les activités de nettoyage. Jusque-là, tous les ménages de Duong Lieu s'adonnant à la transformation alimentaire versaient le même montant, sans égard à la taille de leurs activités, à un fonds prévu à cette fin. Les chercheurs ont recommandé que les droits imposés soient proportionnels à l'importance des activités des ménages et soient établis en fonction de leur facture d'électricité.

Un modeste supplément ajouté au coût de chaque kilowatt d'électricité donne maintenant à la commune un revenu additionnel de 70 millions de dongs (4 000 CAD) par année, et les caniveaux et les rues du village sont beaucoup plus propres.

Ce n'est là qu'une des nombreuses recommandations qui ont incité les autorités locales à agir. Ces dernières envisagent maintenant de prendre d'autres mesures pour protéger l'environnement et réservent une plus grande partie du budget à cette fin. ■

# La reconnaissance de l'excellence en 2009–2010

## *Distinctions et prix décernés à des partenaires et bénéficiaires du CRDI*

Gilles Bibeau

Gebisa Ejeta

Humberto Ríos Labrada

Elinor Ostrom

L'ONG bolivienne **Agua Sustentable** s'est vu décerner l'un des Premios Latinoamericanos y del Caribe del Agua (PLACA) de 2009 pour ses contributions novatrices en matière de formulation et de consolidation de politiques de gestion de l'eau.

Sommité dans le domaine des communications, **Luis Ramiro Beltrán** a vu son travail reconnu par l'Universidad Mayor de San Andrés de la Bolivie, qui lui a décerné la médaille Andrés de Santa Cruz, et par la Pontificia Universidad Javeriana de la Colombie, qui lui a remis la médaille du mérite Félix Restrepo pour souligner ses efforts d'utilisation d'outils de communication pour atténuer la pauvreté.

L'anthropologue **Gilles Bibeau** a reçu le Prix Léon-Gérin 2009, la plus haute distinction attribuée par le gouvernement du Québec dans le domaine des sciences humaines.

L'agronome américain d'origine éthiopienne **Gebisa Ejeta** s'est vu décerner le Prix mondial de l'alimentation 2009 pour la création de variétés de sorgho qui résistent à la sécheresse et aux parasites.

**Humberto Ríos Labrada**, scientifique et chercheur en biodiversité de Cuba, a reçu le Prix Goldman pour l'environnement 2010 décerné aux nations insulaires pour son travail auprès des agriculteurs cubains, qui a donné lieu à une plus grande diversité de cultures et à la mise au point de systèmes d'exploitation agricole à faibles intrants.

**Mario H. Rodríguez López**, de l'Instituto Nacional de Salud Pública du Mexique, a été nommé l'un des champions de la lutte contre le paludisme dans les Amériques en 2009 par l'Organisation panaméricaine de la santé pour les efforts qu'il a déployés pour éradiquer le paludisme autrement que par les pesticides. La **division de la santé de la Fundación FES Social de la Colombie**, une fondation vouée à l'éducation et au développement social en Colombie, a elle aussi été reconnue pour ses efforts fructueux de lutte contre le paludisme.

La professeure **Elinor Ostrom** a été lauréate, avec un autre économiste, du prix Nobel d'économie 2009 pour ses recherches sur la gestion des ressources collectives (ou biens communs).

Les militants de la cause alimentaire **Geoff Tansey** et **Tasmin Rajotte** ont reçu le prix Derek Cooper de la Guild of Food Writers, remis à une campagne ou à un livre ou un article d'enquête dans le domaine de l'alimentation, pour leur livre *The Future Control of Food*, coédité par le CRDI. ■

# L'accroissement de la portée des activités

*Des stratégies d'appui aux bénéficiaires de subventions*

## L'essor des partenariats et mobilisation des ressources

Le CRDI estime que les partenariats lui sont essentiels pour l'aider à réaliser sa mission. C'est aussi ce qu'a réaffirmé le Conseil des gouverneurs en mars 2010 en approuvant le premier cadre quinquennal des partenariats avec les bailleurs de fonds. Les partenariats favorisent la collaboration entre les bailleurs de fonds de la recherche et une plus grande mise en commun des connaissances. De manière tout aussi importante, ils augmentent les ressources mises à la disposition de la recherche au service du développement.

Depuis 1970, le CRDI a conclu des accords avec plus de 140 bailleurs de fonds de la recherche animés de préoccupations semblables aux siennes. Sa vaste expérience l'a amené à établir des partenariats de plus en plus importants et novateurs. Aujourd'hui, les partenariats d'une valeur de plus de un million de dollars représentent près de 80 % de tous les accords de cofinancement en vigueur. En 2009–2010, le financement de la programmation du CRDI provenait à près de 16 % de partenariats conclus avec des organismes gouvernementaux, des organismes d'aide bilatérale et d'aide multilatérale, des fondations philanthropiques et des organismes du secteur privé.

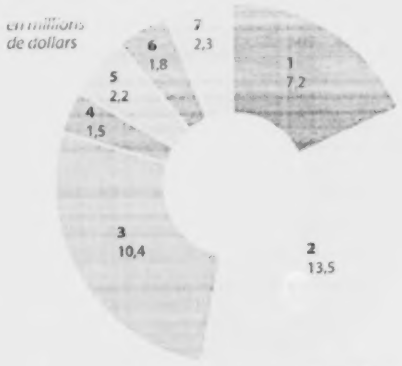
L'accord le plus important, dont la valeur s'élève à 50 millions CAD, a été conclu en 2009–2010 avec l'Agence canadienne de développement international (ACDI) aux fins du Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale. D'autres partenariats ont été établis au cours de l'exercice, dont

- un partenariat avec l'ACDI pour l'octroi de subventions de renforcement des capacités en vue d'essais cliniques en matière de prévention du VIH/sida — 10 millions CAD;
- un partenariat avec le Fonds international de développement agricole pour KariaNet II — 1,6 million CAD;
- un partenariat avec l'Australian Agency for International Development aux fins de l'Initiative de recherche en écosanté sur les maladies infectieuses émergentes — 1,5 million CAD.

### Prospection de partenariats

Au cours des cinq prochaines années, le CRDI consolidera ses relations avec ses partenaires. Il s'emploiera aussi à nouer des liens avec de nouveaux bailleurs de fonds et collaborera davantage avec des organismes et des réseaux internationaux d'envergure.

Produits, par bailleur de fonds partenaire, en 2009–2010 38,9 millions de dollars



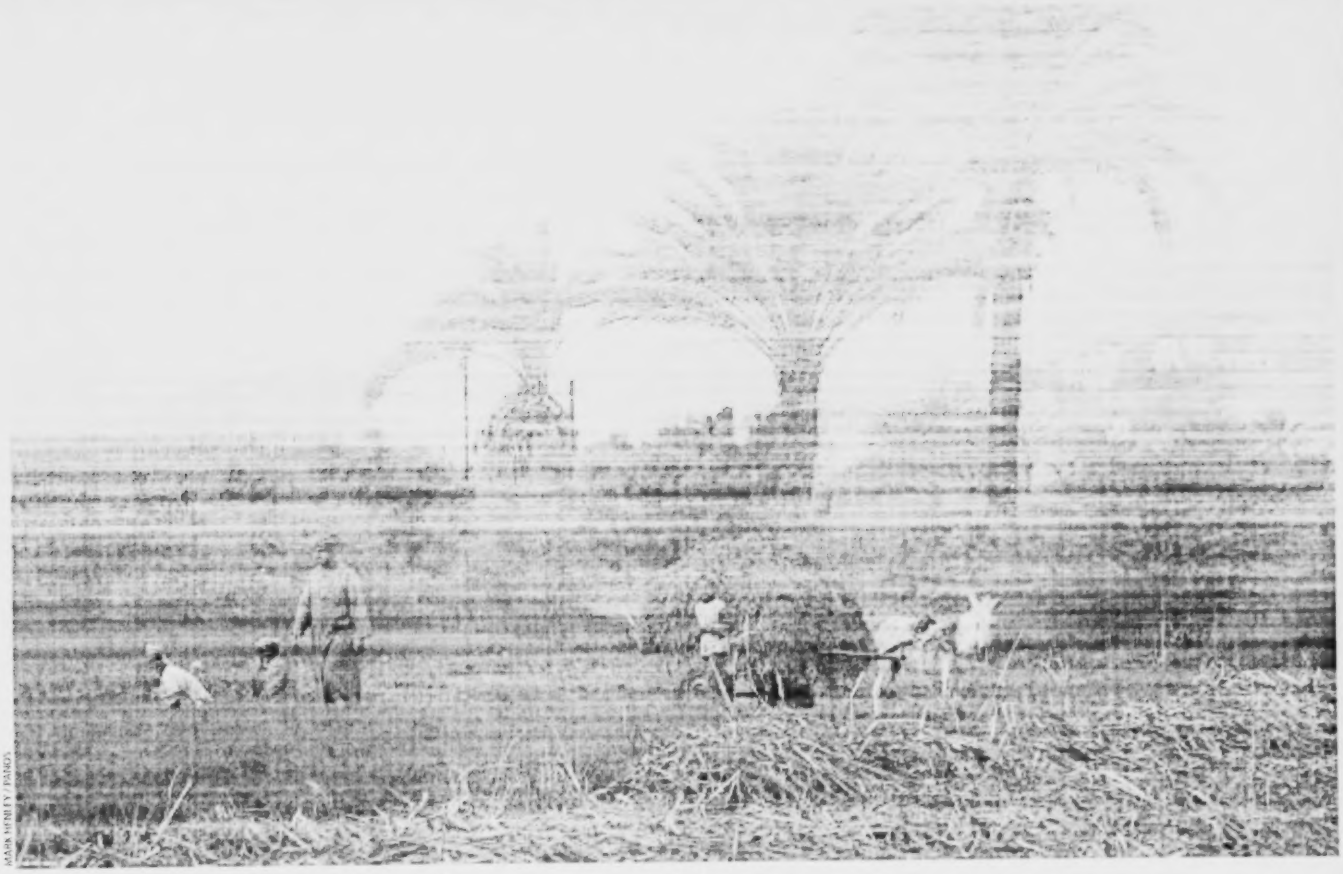

1 Agence canadienne de développement international (ACDI)
2 Department for International Development (DFID) du Royaume-Uni
3 Fondation Bill et Melinda Gates
4 Microsoft
5 Direction du développement et de la coopération (DDC) de la Suisse
6 Fondation William et Flora Hewlett
7 Autres

Le CRDI continuera également d'oeuvrer au renforcement de la capacité des bénéficiaires de subventions d'établir des partenariats durables et de mobiliser les ressources dont ils ont besoin. Le Centre continuera aussi de consigner et de faire connaître les bonnes pratiques en matière de partenariats au service du développement.

LE CHANGEMENT, FRUIT DES PARTENARIATS

### Aide à l'Afrique pour l'adaptation aux changements climatiques

Au cours de la dernière décennie, les cas de paludisme dans les hautes terres du centre du Kenya se sont multipliés par sept. Les chercheurs du Kenya Medical Research Institute attribuent cette augmentation aux changements climatiques. Par ailleurs, une étude financée par le programme Adaptation aux changements climatiques en Afrique conclut que l'activité humaine est responsable de la hausse des températures. Or, le parasite du paludisme n'a besoin que d'une hausse de deux degrés — de 17 °C à 19 °C — pour atteindre sa maturité et présenter un risque pour la santé de quatre millions de personnes vivant sur les pentes du mont Kenya.



MARK GRAY / PANOS

Ce projet de recherche est l'un des quelque 50 projets appuyés par le programme Adaptation aux changements climatiques en Afrique, lancé conjointement par le CRDI et le Department for International Development (DFID) du Royaume-Uni en 2006. Ce programme a pour but d'améliorer la capacité des populations et des organismes du continent africain de s'adapter aux changements climatiques de sorte que même les plus vulnérables s'en tirent bien. Il vise également à étayer les politiques et les plans en matière d'adaptation.

Le DFID est le plus important partenaire de financement non canadien du CRDI. Au cours des cinq dernières années, il a annoncé le versement de 48 millions CAD à ce programme et d'une somme additionnelle de 16,6 millions CAD en vertu de cinq autres accords de partenariat.

LE CHANGEMENT, FRUIT DES PARTENARIATS

## Collaboration canadienne en vue d'assurer la sécurité alimentaire

De nombreux pays en développement, en particulier en Afrique subsaharienne et en Asie, ne parviennent pas à produire ou à importer suffisamment d'aliments pour nourrir leur population. Il en résulte que plus d'un milliard de personnes dans le monde souffrent de malnutrition. La Banque mondiale estime que la production vivrière devra doubler à l'échelle planétaire d'ici 2030 si l'on veut faire face à la demande croissante.

Le programme Adaptation aux changements climatiques en Afrique (ACCA), financé conjointement par le CRDI et le Department for International Development du Royaume-Uni, aide 25 pays, dont l'Égypte, à composer avec les effets des changements climatiques.

Compte tenu de cette dure réalité, la ministre de la Coopération internationale du Canada, l'honorable Beverley Oda, a annoncé, le 16 octobre 2009, la création du Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale. Doté de 62 millions CAD, ce fonds est une initiative conjointe du CRDI (qui y contribue 12 millions CAD) et de l'Agence canadienne de développement international (dont l'apport atteint 50 millions CAD). Il réunira les esprits les plus brillants du Canada et des pays en développement afin de trouver, grâce à la recherche, des moyens durables d'assurer la sécurité alimentaire.

On réalisera cet objectif en investissant dans la recherche appliquée et en tirant parti des compétences et du savoir canadiens. Le fonds est destiné aux plus vulnérables, en particulier aux petites exploitantes agricoles, ainsi qu'aux organismes et institutions aptes à mettre en œuvre des moyens durables pour augmenter la production vivrière.

Le CRDI a lancé les deux premiers appels en février 2010. Trois projets de recherche ont été choisis jusqu'à maintenant. ■

## Suivi du rendement et reddition de comptes

En 2009, Grantmakers for Effective Organizations et le Council on Foundations ont vu dans les rapports de fin de projet dynamiques du CRDI une «idée maîtresse». L'idée en question : utiliser l'évaluation non seulement pour rendre des comptes, mais également pour tirer des enseignements et améliorer les interventions.

Qu'en est-il ? Au lieu de se fier à un rapport final rédigé par un seul administrateur de programme, on mène des entrevues auprès de divers collègues au début, à mi-parcours et à la fin d'un projet de recherche afin d'en consigner les réalisations.

Depuis l'établissement de ces rapports de fin de projet dynamiques en 2004, 1 064 rapports ont été rédigés, dont 211 en 2009–2010. Le processus a favorisé l'adoption d'une culture de réflexion au CRDI, ainsi que l'enrichissement des connaissances et une meilleure reddition de comptes. Ces rapports et d'autres évaluations forment l'assise du Forum annuel sur l'apprentissage, qui permet au personnel d'explorer de nouvelles possibilités et de trouver des moyens d'exécuter son travail de manière plus efficace.

Au cours du prochain exercice, le Centre établira les priorités des nouvelles évaluations stratégiques devant guider la mise en oeuvre du *Cadre stratégique 2010–2015*. Il poursuivra également sa contribution à la constitution du champ de l'évaluation, l'une de ses grandes forces.

LE CHANGEMENT, FRUIT DE L'ÉVALUATION

### Cartographie des incidences : mesurer le changement et non l'impact

Le CRDI et ses partenaires de recherche ont conçu une démarche d'évaluation qui est maintenant utilisée partout dans le monde.

Il y a plus de 10 ans, le Centre s'est employé à concevoir un moyen de montrer que la recherche contribue au développement. Il est en effet difficile d'évaluer les impacts qu'ont les interventions sur le développement, car ils sont souvent le fruit d'un certain nombre d'événements dont aucun organisme ne peut s'attribuer tout le mérite.

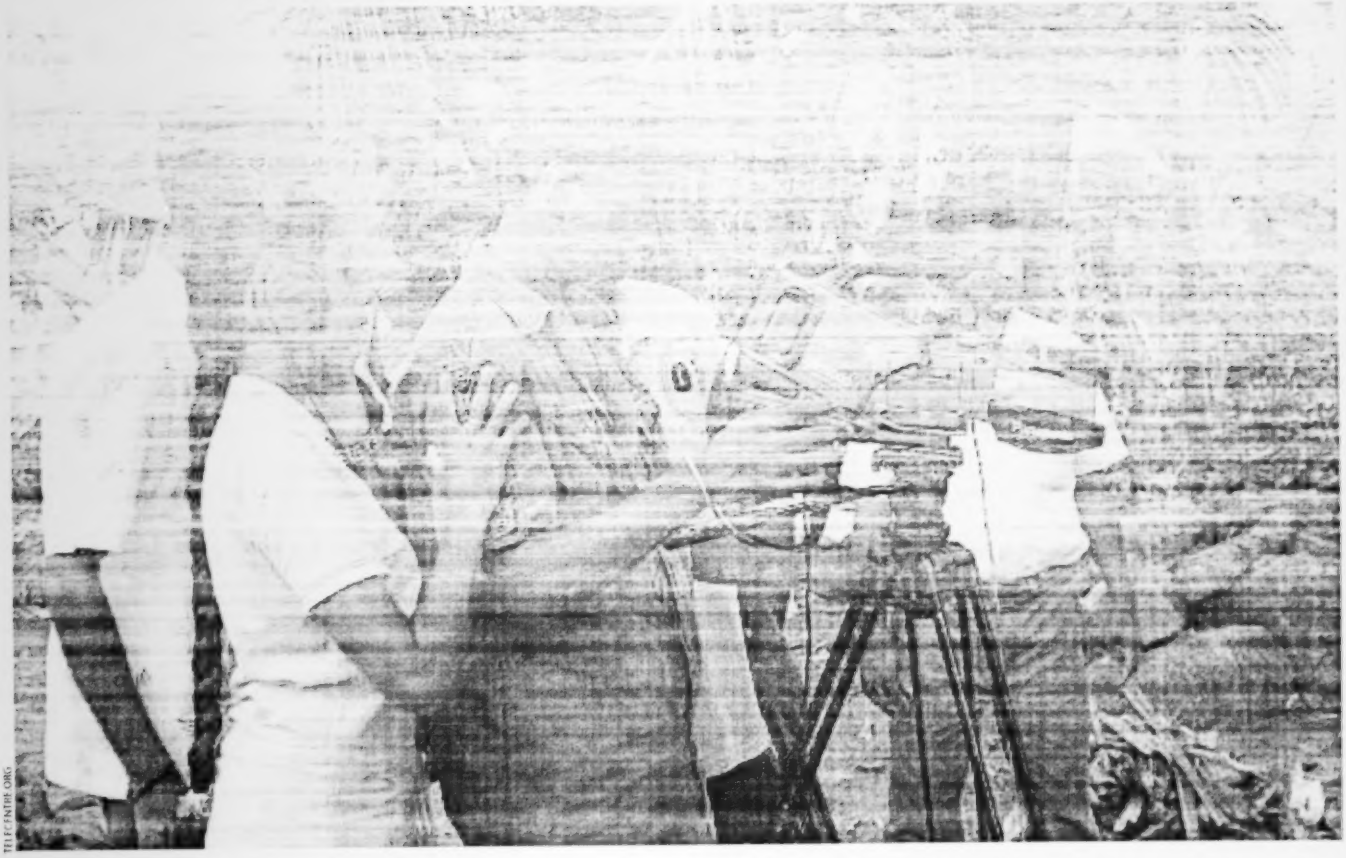
Ces travaux ont débouché sur la *cartographie des incidences*, une méthode de planification et d'évaluation qui repose sur le principe selon lequel le développement est avant tout une question de rapports humains et de rapports entre les gens et leur milieu. L'originalité de cette méthode consiste à passer de l'évaluation des produits d'un programme (l'eau potable dans le cas d'un système de purification de l'eau) à l'évaluation des changements de comportement observés chez les personnes auxquelles le programme est destiné. Dans ce cas, par exemple, les personnes chargées de l'entretien du système ont-elles les compétences et les ressources nécessaires pour continuer d'exécuter cette tâche à long terme ?

La cartographie des incidences a augmenté l'utilité des évaluations et a produit des enseignements sur l'efficacité ou la non-efficacité des interventions. Elle a également permis d'envisager différemment l'utilité et l'importance de l'évaluation, d'une façon qui favorise l'apprentissage et offre la souplesse nécessaire pour composer avec des situations complexes.

La cartographie des incidences continue d'influencer les pratiques en matière d'évaluation dans le monde entier. La communauté d'apprentissage en matière de cartographie des incidences l'a adoptée avec succès. Cette communauté virtuelle, coordonnée par l'Overseas Development Institute et financée par le CRDI, regroupe plus de 2 200 membres. En 2009–2010, il y a eu publication des versions arabe et portugaise de l'ouvrage *La cartographie des incidences — Intégrer l'apprentissage et la réflexion dans les programmes de développement*, maintenant offert en six langues. Le CRDI a également financé de nouveaux projets afin de promouvoir l'utilisation de la cartographie des incidences en Afrique.

**ONT ÉTÉ PRODUITS EN 2009–2010**

| 2 | 5 | 22 | 211 |
|---|---|---|---|
| évaluations stratégiques | examens externes | évaluations menées au niveau de programmes ou de projets | rapports de fin de projet |



TELECENTRE.ORG

*telecentre.org est maintenant un mouvement mondial. Grâce aux télécentres, les collectivités sont en mesure de dialoguer avec leurs dirigeants, de nouer des relations avec d'autres collectivités et de sortir peu à peu de leur isolement et de la pauvreté.*

*— Akhtar Badshah, directeur principal des affaires communautaires, Microsoft*

LE CHANGEMENT, FRUIT DE L'ÉVALUATION

## Nouveaux quartiers pour telecentre.org

En mars 2010, telecentre.org est officiellement devenu la Fondation telecentre.org, un organisme à but non lucratif hébergé par la Commission on Information and Communications Technology (CICT) des Philippines. Les constatations d'un examen externe effectué en 2009 guideront telecentre.org dans sa période de transition.

Lancé à l'occasion du Sommet mondial sur la société de l'information tenu en 2005, telecentre.org a résulté de la collaboration du CRDI, de la société Microsoft et de la Direction du développement et de la coopération de la Suisse. Doté de 21 millions CAD, il avait pour objectif quinquennal de promouvoir l'établissement de télécentres partout dans le monde afin d'aider les collectivités à entrer dans l'ère de l'information. Il visait aussi à accroître les capacités, la polyvalence et la viabilité des télécentres en appuyant les réseaux qui travaillent avec eux.

Dès le début, il était prévu qu'une fois le concept mis au point, telecentre.org serait transféré à un pays en développement. Et cela s'est produit. Si les auteurs de l'examen externe ont fait état de délais dans la réalisation de certains objectifs et cerné des éléments que la nouvelle fondation devra améliorer en ce qui concerne son rendement, ils ont néanmoins conclu que telecentre.org avait grandement favorisé le renforcement du mouvement des télécentres :

- il est devenu le pivot central de 30 réseaux reliant plus de 100 000 télécentres répartis dans 52 pays;
- les académies qu'il a créées ont contribué à accroître les compétences des gestionnaires des télécentres;
- une communauté virtuelle dynamique continue de mettre en commun l'expérience et les connaissances acquises, ce qui constitue l'une des grandes réussites et l'un des meilleurs atouts de telecentre.org selon les auteurs de l'examen externe.

Le CRDI, Microsoft et la CICT continuent d'assurer le financement de la Fondation telecentre.org. ■

**telecentre.org : une communauté virtuelle dynamique dont** les membres mettent en commun leurs connaissances et échangent sur leurs expériences.

# Faire connaître les résultats

## *Mise en commun des connaissances et augmentation de l'impact*

Le CRDI croit qu'il faut diffuser les connaissances afin de susciter des changements positifs. Le personnel et les bénéficiaires de subventions s'y emploient de diverses façons, que ce soit au moyen de textes faisant l'objet d'un examen par des pairs ou encore à l'occasion de colloques, de conférences et de congrès.

Les communications sont au coeur des activités du CRDI. En 2009–2010, l'état d'avancement et les résultats des travaux de recherche qu'il a appuyés ont été communiqués lors de centaines de colloques, d'ateliers, de conférences et de congrès tenus partout dans le monde.

Les activités de communication se sont déroulées tant à l'échelle locale qu'à l'échelle nationale, régionale et internationale et s'adressaient à une grande variété de publics. Ainsi, en novembre à l'Université de Calgary, des étudiants de première année en sciences vétérinaires ont été sensibilisés à l'interaction qui existe entre l'environnement, les maladies animales et la santé humaine — la démarche écosanté dont le CRDI a été l'initiateur. D'autre part, lors de la 15e Conférence des Parties à la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques, tenue à Copenhague en décembre 2009, le personnel et les chercheurs du programme Adaptation aux changements climatiques en Afrique, financé par le CRDI et le DFID, ont discuté de stratégies pouvant permettre de répondre aux besoins des pauvres en matière d'information sur le climat.

Les résultats des recherches que le CRDI a financées depuis 40 ans sont accessibles gratuitement par le truchement de la Bibliothèque numérique du Centre. Créée en 2007, elle renferme près de 42 000 documents, dont 45 % sont consultables en texte intégral. En plus de donner accès au savoir, la Bibliothèque numérique offre aux chercheurs financés par le CRDI une plateforme importante pour faire connaître leurs travaux.

### Formation en communication

Afin de rendre le personnel et les bénéficiaires de subventions mieux en mesure de communiquer les résultats des travaux, le CRDI leur offre de la formation sur divers aspects des communications, y compris la collaboration avec les médias et la rédaction d'exposés de politiques. Des centaines de personnes ont ainsi reçu une formation cette année, notamment des journalistes d'Afrique de l'Ouest qui ont perfectionné leurs compétences en reportage scientifique. Une bonne partie de la formation est donnée à l'aide du coffre à outils produit par l'équipe des communications à l'intention des chercheurs. Ce coffre est consultable sur le site Web du CRDI, en version française, anglaise et espagnole.

Le CRDI finance des activités axées sur le renforcement des compétences au chapitre de la communication des résultats de recherche. À titre d'exemple, en collaboration avec la Direction du développement et de la coopération de la Suisse, le Centre cofinance le projet Recherche, moteur d'action, qui vise à ce que les résultats de la recherche en santé servent à l'élaboration des politiques.

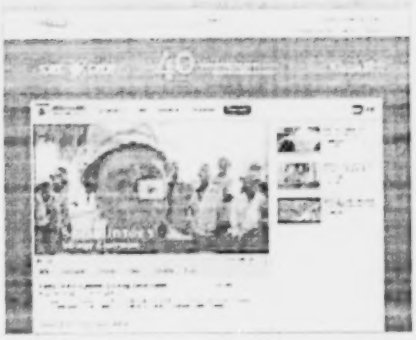
### Prospection de nouveaux publics

Le CRDI s'emploie également à cultiver l'intérêt à l'égard de la recherche au service du développement au Canada. En 2009–2010, dix grands penseurs indiens ont donné des conférences au siège du CRDI, à Ottawa, dans le cadre du cycle *L'Inde en conférences*. Par ailleurs, le cycle *Conférenciers de prestige*, lancé en février 2010, souligne le 40e anniversaire du CRDI. D'ici le mois de décembre 2010, 13 conférenciers — dont bon nombre sont des chercheurs que le CRDI a subventionnés — auront pris part à ce cycle.

En juin 2010, le Conseil des gouverneurs du CRDI approuvera une stratégie de communication pour la période allant de 2010 à 2015. Les activités de communication viseront, au Canada, à susciter des appuis à l'égard du CRDI et, sur la scène internationale, à faire connaître les travaux de recherche que le Centre finance. Elles cibleront également davantage le renforcement de la capacité des bénéficiaires de subventions de communiquer de manière efficace.

**LA MISE EN COMMUN DES CONNAISSANCES EN 2009–2010**

| 27 | 101 | 28 | 2 276 |
|---|---|---|---|
| ouvrages publiés par le CRDI en coédition avec d'autres maisons d'édition | livres électroniques consultables sur le site Web du CRDI | conférences publiques tenues au siège du CRDI | participants aux conférences du CRDI |



CRDI / TUCKER PHOTO INC.

Gebisa Ejeta a inauguré le cycle *Conférenciers de prestige*.

LE CHANGEMENT, FRUIT DE LA COMMUNICATION

## Élargissement du dialogue sur l'avenir de l'Afrique

**Qu'elles se fassent sur papier, sur le Web ou de vive voix, les communications sont au coeur des activités du CRDI. La diffusion des idées et des résultats donne lieu à des changements positifs.**

Le 3 février 2010, Gebisa Ejeta, lauréat du Prix mondial de l'alimentation 2009, a fait un vibrant plaidoyer pour la relance de la recherche en agriculture dans le but d'améliorer les conditions de vie du milliard d'êtres humains qui souffrent de la faim de manière chronique. La faim dans le monde est une question d'ordre moral et un problème fondamental trop lourd pour qu'on ferme les yeux sur elle, a-t-il affirmé devant une salle comble lors de la première conférence du cycle *Conférenciers de prestige*.

Dans les années 1970 et 1980, le CRDI a soutenu les premiers travaux de Gebisa Ejeta, qui visaient à protéger le sorgho contre la striga, une mauvaise herbe parasite.

Le jour suivant, Gebisa Ejeta a pris la parole devant plus de 350 participants à la conférence *La nouvelle frontière de l'Afrique*, organisée par le CRDI et le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international à Ottawa. Cette conférence a suscité un dialogue entre Canadiens et Africains au sujet de l'innovation en Afrique, et elle a permis de discuter de réalisations concrètes et d'aborder l'avenir des relations canado-africaines sous un jour nouveau.

Partout dans le monde, les gens ont pu regarder des séances de la conférence, diffusées en direct sur la Chaine d'affaires publiques par câble du Canada. Une diffusion sur le Web a permis à des téléspectateurs d'aussi loin que le Bénin de participer et de poser des questions et à un journaliste, de couvrir la conférence depuis New York. Un blogue en direct a consigné les principaux éléments des exposés, et des participants ont échangé en direct sur Twitter. Des milliers d'autres personnes ont écouté des reportages audios et lu des articles dans le *National Post*, *The Vancouver Sun* et *The Gazette* de Montréal. La transmission de l'information se poursuit grâce aux enregistrements des séances diffusés sur le site Web du CRDI. ■

**15 000**
abonnés au *Bulletin du CRDI*, répartis dans 120 pays

**3 640**
reportages dans les médias, soit trois fois plus qu'en 2008–2009

**3,5**
millions de visiteurs sur le site Web du CRDI

**42 000**
documents de recherche consultables dans la Bibliothèque numérique du CRDI

**1,9**
million de mots traduits dans les deux langues officielles du Canada

# Se concentrer sur les grands défis

## Atouts du CRDI et besoins de demain

La *Stratégie générale et Cadre programmatique 2005–2010* du CRDI avait déterminé les objectifs du Centre pour cette période de cinq ans. Il s'agissait de renforcer les capacités de recherche, d'appuyer des recherches débouchant sur de meilleures politiques et pratiques et de favoriser des partenariats financiers et intellectuels dans cinq grands domaines de programme. Les programmes privilégiaient également la mise en commun des connaissances avec des responsables des politiques, d'autres chercheurs et des collectivités de partout dans le monde.

### Les programmes en 2009–2010

| Domaine de programme | Orientations de la recherche et programmes |
|---|---|
| Environnement et gestion des ressources naturelles | Trouver des moyens concrets et durables de favoriser la sécurité alimentaire et hydrique, d'améliorer la santé humaine et la gestion des ressources naturelles et d'accroître la résilience face aux changements climatiques<br>• Adaptation aux changements climatiques en Afrique<br>• Écosystèmes et santé humaine<br>• Économie de l'environnement<br>• Pauvreté rurale et environnement<br>• Pauvreté urbaine et environnement |
| Technologies de l'information et de la communication au service du développement | Accroître l'accès aux technologies de l'information et de la communication et trouver des façons novatrices de les utiliser pour répondre à des besoins sociaux pressants<br>• Communautés et société de l'information en Afrique – ACACIA<br>• Connectivité et équité dans les Amériques<br>• Pan Asie<br>• telecentre.org |
| Innovation, politique et science | Mettre à contribution la science, la technologie et l'innovation pour favoriser un développement durable et réduire la pauvreté<br>• Fonds d'encouragement des partenariats de recherche du CRDI<br>• Innovation, technologie et société |
| Recherche pour l'équité en santé | Améliorer les politiques et les systèmes de santé pour garantir un accès équitable aux services de santé, prévenir et contenir les pandémies et les nouvelles maladies infectieuses et réduire la production et la consommation de tabac<br>• Initiative de recherche en santé mondiale<br>• Gouvernance, équité et santé<br>• Recherche pour la lutte mondiale contre le tabac |
| Politique sociale et économique | Favoriser l'adoption de politiques sociales et économiques avisées pour améliorer les perspectives de développement économique équitable, de paix durable et d'inclusion des groupes marginalisés, particulièrement des femmes et des jeunes filles<br>• Mondialisation, croissance et pauvreté<br>• Paix, conflits et développement<br>• Initiative Think tank<br>• Droits des femmes et participation citoyenne |

### L'avenir : concilier continuité et changement

En octobre 2009, le Conseil des gouverneurs du CRDI a approuvé le *Cadre stratégique 2010–2015*, qui orientera les travaux du Centre au cours des cinq prochaines années. Ce cadre fait fond sur les atouts du CRDI et prend en compte les grands défis d'ordre environnemental, social, économique et politique de l'heure. Il concilie la continuité et le changement, tout comme la recherche pure et les considérations relevant des politiques publiques.

Le Centre entend mettre en œuvre les changements à sa programmation de façon graduelle dans les quatre grands thèmes retenus.

## Thèmes de recherche pour la période allant de 2010 à 2015

| Thème | Orientations de la recherche |
|---|---|
| **Agriculture et environnement** | Contribuer au développement humain et à la croissance économique par des pratiques agricoles améliorées et un environnement sain. En mars 2010, le Conseil des gouverneurs du CRDI a approuvé quatre programmes :<br>• Agriculture et sécurité alimentaire<br>• Changements climatiques et eau<br>• Écosystèmes et santé humaine<br>• Économie de l'environnement |
| **Santé et systèmes de santé** | Sauver des vies en produisant des données probantes sur la charge de morbidité et en consolidant les systèmes de santé :<br>• améliorer l'accès aux services de santé dans les régions où il y a pénurie de ressources<br>• perfectionner les systèmes d'information sur la santé en vue d'améliorer la prestation des soins<br>• mieux comprendre les maladies chroniques et mieux les tenir en échec |
| **Science, technologie et innovation** | Favoriser la croissance et réduire la pauvreté au moyen des nouvelles technologies et des applications de la science et de l'innovation :<br>• renforcer la capacité des conseils subventionnaires et des universités de répondre aux besoins des pauvres<br>• accroître l'apport des technologies de l'information et de la communication à l'innovation et aux changements sociaux |
| **Politique sociale et économique** | Éclairer le débat public sur les principaux enjeux en matière de politiques publiques d'ordre économique et social :<br>• favoriser une croissance partagée et durable<br>• promouvoir la responsabilisation des gouvernements et la sécurité publique<br>• faciliter l'inclusion, sur un pied d'égalité, des groupes marginalisés |

## Affectations de programme en 2009–2010

*en millions de dollars*

1 Activités générales* 10,3 %
2 Environnement et gestion des ressources naturelles 20,3 %
3 Technologies de l'information et de la communication au service du développement 23,2 %
4 Innovation, politique et science 4,9 %
5 Recherche pour l'équité en santé 7,5 %
6 Politique sociale et économique 33,8 %

* Les activités générales englobent les activités de la Division des initiatives spéciales, de la Division des partenariats avec les bailleurs de fonds et de la Direction générale de la stratégie générale et de la gestion régionale (qui comprend la Division des communications, la Section de l'évaluation et le Groupe des politiques et de la planification), ainsi que celles du Fonds d'activités régionales et du Fonds de planification à long terme.

En outre, le Fonds d'innovation pour le développement cherche à améliorer les conditions de vie des pauvres en appuyant des recherches scientifiques de pointe. Par le truchement de subventions octroyées par voie de concours, des scientifiques canadiens, des chercheurs de pays en développement et le secteur privé travailleront ensemble à la réalisation de percées en santé mondiale et dans d'autres domaines.

Le CRDI appuie également la recherche et la collaboration mobilisant des Canadiens qui s'intéressent au développement international, et il offre des bourses à des chercheurs talentueux du Canada et de pays en développement. Le Centre finance aussi des travaux qui donnent suite à de nouvelles priorités, comme la réaction du Canada à la suite de catastrophes naturelles. ■

# La gouvernance du CRDI

## *Reddition de comptes, transparence et efficacité*

Au cours de l'exercice 2009-2010, le Conseil des gouverneurs du CRDI a adopté un nouveau cadre stratégique quinquennal, *Le développement par l'innovation*. Pendant de nombreux mois, les gouverneurs et les membres de la haute direction ont collaboré étroitement afin d'arriver à un cadre stratégique qui mise sur deux grands atouts avérés du Centre, à savoir l'excellence scientifique et la production de connaissances. Le document décrit la démarche que le Centre adoptera pour s'attaquer aux défis complexes et en évolution constante qu'auront à relever les pays en développement au cours des années à venir. Le Conseil a déjà approuvé la nouvelle programmation en agriculture et environnement et devrait, sous peu, donner son aval à la programmation dans un autre domaine, ainsi qu'aux stratégies complémentaires en matière de communication et d'évaluation qui accompagnent le cadre stratégique.

### Le Conseil des gouverneurs

Un Conseil des gouverneurs formé de 21 membres originaires de plusieurs pays oriente l'action du CRDI. La présidente du Conseil rend compte au Parlement du Canada par l'entremise du ministre des Affaires étrangères. La *Loi sur le CRDI* stipule qu'une majorité de gouverneurs, « dont les président et vice-président du Conseil, doivent être des citoyens canadiens ». Jusqu'à 10 gouverneurs peuvent être des citoyens d'autres pays. La composition du Conseil aide à faire en sorte que les programmes et activités du Centre répondent de façon efficace aux besoins des pays en développement, respectent les bonnes pratiques de gouvernance et servent l'intérêt public.

La *Loi sur le CRDI* précise qu'au moins 11 des gouverneurs doivent avoir de l'expérience dans le domaine du développement international ou dans celui des sciences naturelles, des sciences sociales ou de la technologie. Le Conseil tient compte de ces prescriptions dans le profil des compétences et de l'expérience qu'il élabore en vue de déterminer les candidats aptes à combler les vacances en son sein.

Les gouverneurs sont nommés par le gouverneur en conseil pour un mandat de quatre ans, qui peut être reconduit pour quatre autres années. En 2009–2010, cinq nouveaux gouverneurs sont entrés au Conseil.

### Les responsabilités du Conseil

L'engagement du Conseil des gouverneurs du CRDI à l'égard de la transparence et de la reddition de comptes est manifeste. Il lui incombe

- de déterminer l'orientation stratégique du Centre;
- d'examiner et d'approuver le budget et les états financiers du Centre;
- de veiller à l'appréciation du risque associé aux activités du Centre et à la mise en place de systèmes de gestion du risque;
- d'assurer l'intégrité des systèmes d'information de gestion et de contrôle interne;
- de suivre de près le rendement du Centre en fonction du cadre stratégique et des plans d'activités;
- d'évaluer dans quelle mesure le Conseil s'acquitte de ses responsabilités;
- de suivre de près et d'évaluer le rendement du président et premier dirigeant du Centre;
- de veiller à ce que le Centre ait une stratégie de communication efficace.

### Les comités du Conseil

Le Conseil des gouverneurs tient trois réunions par année. Il a quatre comités permanents : le Comité de direction, le Comité des finances et de la vérification, le Comité de gouvernance et le Comité des ressources humaines. Les membres des comités sont élus en tenant compte de leurs intérêts, de leurs compétences et de leur disponibilité. Au besoin, le Conseil crée également des comités spéciaux chargés de questions particulières.

**La composition des comités au 31 mars 2010**

**Comité de direction**

Membres : l'honorable Barbara McDougall (présidente), Denis Desautels, Ahmed Galal, Frieda Granot, Andy Knight, David M. Malone, Faith Mitchell

CHRIS TOMLIN / PANOS

*« […] en 2009-2010, le CRDI a adopté son nouveau cadre stratégique quinquennal […] qui offre la souplesse nécessaire pour s'attaquer aux défis immédiats tout en tenant compte, au-delà de l'instabilité actuelle, des problèmes à long terme qui préoccupent les pays en développement. »*

— *L'honorable Barbara McDougall, présidente du Conseil des gouverneurs du CRDI*

**Comité des finances et de la vérification**

Membres : Denis Desautels (président), Ahmed Galal, Frieda Granot, Elizabeth Parr-Johnston, Andres Rozental, Gordon Shirley

**Comité de gouvernance**

Membres : l'honorable Barbara McDougall (présidente), Claude-Yves Charron, Denis Desautels, Pratap Mehta, Francisco Sagasti, l'honorable Monte Solberg

**Comité des ressources humaines**

Membres : Faith Mitchell (présidente), Claude-Yves Charron, Jocelyn Coulon, Amina Ibrahim, Andy Knight, David M. Malone, Xue Lan

Le *Cadre stratégique 2010-2015* du CRDI s'appuie sur les atouts du Centre : l'excellence scientifique et la production de connaissances.

**La rémunération des membres du Conseil est fixée conformément aux *Lignes directrices concernant la rémunération des titulaires à temps partiel nommés par le gouverneur en conseil dans les sociétés d'État*. Ces lignes directrices prévoient les taux suivants :**

- **indemnité journalière versée aux gouverneurs — de 390 $ à 420 $**
- **honoraires annuels des présidents de comité — de 4 600 $ à 5 400 $**
- **honoraires annuels de la présidente du Conseil — de 9 200 $ à 10 800 $**

## Le Conseil des gouverneurs du CRDI en 2009–2010

L'honorable Barbara McDougall
Présidente du Conseil, Toronto, Canada
Conseillère en expansion du commerce international, en gouvernance organisationnelle et en relations avec le gouvernement au cabinet d'avocats Aird & Berlis LLP; ancienne secrétaire d'État aux Affaires extérieures et ancienne ministre de l'Emploi et de l'Immigration
*A assisté à 3 réunions* sur 3*

Denis Desautels
Vice-président du Conseil
Ottawa, Canada
(dont le mandat a été reconduit le 2 janvier 2010)
Président du conseil d'administration, Banque Laurentienne; président du Conseil de surveillance de la normalisation comptable, Institut canadien des comptables agréés; ancien vérificateur général du Canada
*A assisté à 3 réunions sur 3*

David M. Malone
Président du CRDI, Ottawa, Canada
Ancien haut-commissaire du Canada en Inde et ambassadeur non résident du Canada au Népal et au Bhoutan; ancien sous-ministre adjoint, Enjeux mondiaux, ministère des Affaires étrangères et du Commerce international du Canada
*A assisté à 3 réunions sur 3*

Margaret Biggs
Ottawa, Canada
(nommée le 29 mai 2009)
Présidente, Agence canadienne de développement international
*A assisté à 3 réunions sur 3*

Claude-Yves Charron
Montréal, Canada
Vice-recteur, Université du Québec à Montréal
*A assisté à 2 réunions sur 3*

Jocelyn Coulon
Montréal, Canada
Directeur, Réseau francophone de recherche sur les opérations de paix, Centre d'études et de recherches internationales de l'Université de Montréal
*A assisté à 3 réunions sur 3*

Ged Davis
Sevenoaks, Royaume-Uni
Coprésident du conseil de Global Energy Assessment, Institut international pour l'analyse des systèmes appliqués
*A assisté à 1 réunion sur 3*

Ahmed Galal
Le Caire, Égypte
(dont le mandat a été reconduit le 22 octobre 2009)
Directeur général, Forum de recherche économique
*A assisté à 3 réunions sur 3*

Frieda Granot
Vancouver, Canada
Doyenne associée principale, Développement stratégique et relations extérieures, Sauder School of Business, Université de la Colombie-Britannique
*A assisté à 3 réunions sur 3*

Amina J. Ibrahim
Abuja, Nigeria
Adjointe spéciale principale auprès du président du Nigeria chargée des objectifs du Millénaire pour le développement
*A assisté à 1 réunion sur 3*

W. Andy Knight
Edmonton, Canada
Directeur, Département de sciences politiques, Université de l'Alberta
*A assisté à 2 réunions sur 3*

Pratap Mehta
New Delhi, Inde
Président, Centre for Policy Research
*A assisté à 3 réunions sur 3*

Faith Mitchell
Washington, États-Unis
(dont le mandat a été reconduit le 29 mai 2009)
Vice-présidente, Programme et stratégie, Grantmakers in Health
*A assisté à 3 réunions sur 3*

Elizabeth Parr-Johnston
Chester Basin, Canada
(nommée le 29 mai 2009)
Présidente, Parr Johnston Economic and Policy Consultants
*A assisté à 1 réunion sur 3*

Andres Rozental
Mexico, Mexique
Président du conseil, Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales
*A assisté à 2 réunions sur 3*

Francisco Sagasti
Lima, Pérou
Conseiller externe auprès du président de FORO Nacional/Internacional
*A assisté à 3 réunions sur 3*

Gordon Shirley
Kingston, Jamaïque
(nommé le 29 mai 2009)
Recteur du campus de Mona, University of the West Indies
*A assisté à 2 réunions sur 3*

L'honorable Monte Solberg
Calgary, Canada
(nommé le 29 mai 2009)
Conseiller principal, Fleishman-Hillard Canada Inc.
*A assisté à 3 réunions sur 3*

Rory Stewart
Crieff, Royaume-Uni
(nommé le 29 mai 2009)
Directeur, Carr Center for Human Rights Policy, John F. Kennedy School of Government, Université Harvard
*A assisté à 1 réunion sur 3*

Xue Lan
Beijing, République populaire de Chine
Doyen, School of Public Policy and Management, Université Tsinghua
*A assisté à 2 réunions sur 3*

** Réunions du Conseil tenues pendant la période visée par le rapport, à savoir du 1er avril 2009 au 31 mars 2010.*

30 **Assurer la gérance et la reddition de comptes**
- Les fondements du CRDI
- Le modèle de fonctionnement
- Le rôle du CRDI sur le plan des politiques publiques au Canada
- La reddition de comptes
- La capacité de produire des résultats
- Les partenariats
- La collaboration avec des organismes publics du Canada
- La mobilisation des Canadiens
- La voie à emprunter
- Le Cadre stratégique

36 **Offrir des subventions à valeur ajoutée**
- La Section de l'évaluation
- Les ressources humaines
- Les communications
- La gestion de l'information et la technologie de l'information
- La gestion du risque
- La Comité de la haute direction

44 **L'analyse de la direction**

62 **États financiers**

82 **Les coordonnées des bureaux du CRDI**


# La gestion et la mesure du rendement

## *La gérance et la reddition de comptes*

# Assurer la gérance et la reddition de comptes

## Les fondements du CRDI

*Mission*

Le Centre de recherches pour le développement international (CRDI) a pour mission de lancer, d'encourager, d'appuyer et de mener des recherches sur les problèmes des régions du monde en voie de développement et sur la mise en œuvre des connaissances scientifiques, techniques et autres en vue du progrès économique et social de ces régions. Le Centre est assujetti à la *Loi sur le CRDI (1970)*. Dans l'exécution de sa mission, le CRDI incite et aide les chercheurs des pays en développement à effectuer des recherches dans leurs propres établissements et régions.

*Valeurs*

L'action du CRDI repose sur la conviction que le savoir et l'innovation peuvent entraîner des changements salutaires dans la situation, sur le plan social, économique, environnemental et politique, des populations pauvres, marginalisées ou autrement exclues dans les pays en développement. Le CRDI a à cœur le développement durable et équitable, la réduction de la pauvreté, ainsi que la protection, la promotion et la concrétisation des droits de la personne et de la primauté du droit dans l'ensemble de ces pays.

## Le modèle de fonctionnement

Le CRDI se distingue par son modèle de fonctionnement reposant sur des subventions à valeur ajoutée, qui lui confère trois rôles distincts dans l'exécution de sa mission (l'importance relative de chacun de ces rôles est fonction des exigences et des objectifs propres au programme ou à l'activité de recherche) :

1. soutenir financièrement des chercheurs de pays en développement pour l'exécution de recherches appliquées sur des problèmes qu'ils jugent cruciaux pour leurs populations — la plupart des projets subventionnés découlent d'échanges directs entre le CRDI et des établissements de pays en développement;
2. accompagner les chercheurs tout au long de la démarche de recherche, parfois à titre de mentor, mais de plus en plus dans le cadre d'une relation d'égal à égal entre pairs;
3. servir d'intermédiaire pour favoriser le réseautage entre les bénéficiaires de son aide : le CRDI facilite l'accès aux documents de recherche et à d'autres services, ainsi qu'à d'autres chercheurs et aux responsables des politiques, pour accroître l'impact des travaux qu'il appuie et rapprocher la recherche des politiques.

## Le rôle du CRDI sur le plan des politiques publiques au Canada

Sur le plan des politiques publiques, le CRDI joue son rôle surtout en finançant la recherche et en aidant des chercheurs, des établissements et des responsables de politiques à acquérir des compétences et à parfaire leurs connaissances.

Le CRDI fait partie du milieu de la politique étrangère du Canada, et ses travaux éclairent les politiques et contribuent à asseoir la réputation de générosité et d'innovation du Canada, comme en font foi les quelques exemples qui suivent.

- Le Centre soutient un réseau regroupant des établissements de plusieurs pays d'Amérique latine et du Canada qui œuvre à l'appui de la transition d'**Haïti** à une démocratie stable. Dans la foulée du séisme qui a frappé Haïti en janvier 2010, le Centre procède à une réévaluation des projets dans le but d'accorder la priorité aux activités qui contribuent à la reconstruction après la catastrophe.
- En **Afghanistan**, le CRDI continue d'appuyer les efforts visant à consolider les capacités en matière de recherche et d'éducation à l'Université de Kaboul. Il collabore avec l'université dans un vaste éventail de domaines, de la gestion de l'agriculture et des parcours

à la santé, en passant par les droits de la personne et les géosciences. Le CRDI collabore aussi avec des journalistes et des responsables des politiques afghans pour leur permettre de mieux comprendre les droits de la personne et le droit humanitaire international.

En **Asie du Sud-Est**, le CRDI est membre d'un nouveau réseau de missions canadiennes qui cherche à redynamiser les relations du Canada avec l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est, qui regroupe dix pays.

Le président du CRDI, David M. Malone, a témoigné devant le Comité sénatorial permanent des affaires étrangères et du commerce international, réuni pour étudier l'émergence de la Chine, de l'Inde et de la Russie dans l'économie mondiale.

En octobre 2009, Colleen Duggan, spécialiste de programmes principale, a témoigné devant le Comité sénatorial permanent des droits de la personne pour décrire comment le soutien accordé par le Canada à la recherche peut favoriser la compréhension des résolutions du Conseil de sécurité des Nations Unies ayant trait aux femmes, à la paix et à la sécurité.

Le *Cadre stratégique 2010–2015* du CRDI affirme que les choix à faire en ce qui concerne la programmation seront en adéquation avec les priorités du Canada en matière de développement international, d'innovation et de science et technologie.

## La reddition de comptes

Le CRDI doit rendre compte au Parlement et à la population du Canada de son utilisation des ressources publiques. Voici quelques-unes des mesures qu'a adoptées le Centre et qui l'aident à respecter et parfois même à surpasser les normes de reddition de comptes et de transparence en matière de gouvernance organisationnelle fixées par le Conseil du Trésor.

Le CRDI possède un système rigoureux de vérification qui prévoit la vérification, chaque année, de ses états financiers par le Bureau du vérificateur général (BVG) du Canada.

Le CRDI est assujetti à la *Loi sur l'accès à l'information* et à la *Loi sur la protection des renseignements personnels*. En 2009–2010, il a reçu quatre demandes de renseignements en vertu de la *Loi sur l'accès à l'information*. Il n'a reçu aucune demande de renseignements en vertu de la *Loi sur la protection des renseignements personnels*.

Le Centre publie les frais de déplacement et les dépenses d'accueil de ses hauts dirigeants sur son site Web, conformément à la politique du gouvernement du Canada sur la divulgation de ces coûts.

Le CRDI a tenu en octobre 2009 sa première assemblée publique annuelle, qu'a présidée la présidente du Conseil des gouverneurs, Barbara McDougall. Une centaine de personnes étaient présentes sur place, et d'autres y ont participé par le truchement d'Internet.

Conformément aux prescriptions législatives, le CRDI a présenté des rapports sur l'application de la *Loi sur le multiculturalisme canadien*, de la *Loi sur l'équité en matière d'emploi* et de la *Loi sur les langues officielles*.

L'agent supérieur du CRDI aux fins de la *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles* a remis son rapport annuel sur l'application de cette loi au Centre.

Le CRDI a collaboré au premier rapport produit par le gouvernement en vertu de la *Loi sur la responsabilité en matière d'aide au développement officielle*.

## La capacité de produire des résultats

### *Effectif*

La réussite du CRDI repose sur ses employés. Le Centre possède un effectif international multilingue dont les membres sont des plus qualifiés dans leurs sphères de compétence respectives. Bon nombre possèdent une connaissance approfondie de certaines régions, ce qui leur permet de faire participer les bénéficiaires de subventions à la détermination des problèmes à examiner, à l'amélioration de la conception des travaux et au choix et à l'application des méthodes de recherche.

*Importance de concilier continuité et changement*

L'appui à la recherche est une entreprise de longue haleine. Le CRDI est persévérant : il dispose des capacités nécessaires pour appuyer un projet ou un programme durant son cycle complet, de la conception jusqu'à la diffusion de ses résultats. Par ailleurs, il recherche un équilibre entre les activités de soutien à la recherche en cours — parfois depuis longtemps — et de nouveaux projets ou programmes. La proportion d'activités de recherche en cours par rapport aux nouvelles activités est de deux pour une environ.

*Bureaux régionaux*

Les six bureaux régionaux du CRDI

- confèrent une perspective locale à la programmation du Centre,
- cultivent les partenariats,
- offrent un premier point de contact aux chercheurs des pays en développement,
- favorisent la diffusion des résultats de recherche.

Ils permettent de suivre de près les risques associés aux travaux du Centre et de donner suite, en temps opportun et de façon cohérente, à des possibilités qui se présentent. Le CRDI a six bureaux régionaux, établis

- à Nairobi, au Kenya;
- à Dakar, au Sénégal;
- au Caire, en Égypte;
- à New Delhi, en Inde;
- à Singapour;
- à Montevideo, en Uruguay.

Ces bureaux constituent un précieux atout stratégique et jouent un rôle essentiel dans la gestion efficace des programmes du Centre.

## Les partenariats

Le CRDI collabore avec une grande variété d'entités — organismes gouvernementaux, conseils subventionnaires, secteur privé, fondations philanthropiques et autres. Il le fait pour apprendre de leurs expériences, pour élargir la portée des idées qu'il appuie et pour faire passer à grande échelle les innovations. Il est beaucoup plus qu'un simple organisme d'exécution. La collaboration va d'un échange informel d'information à l'organisation conjointe de conférences, en passant par le financement parallèle de projets et par la conclusion d'accords de partenariat en bonne et due forme. Le CRDI s'associe avec d'autres pour mettre en commun des ressources techniques, scientifiques ou financières afin d'approfondir des sujets de recherche d'intérêt commun.

*Partenariats avec des bailleurs de fonds*

Pour mettre davantage de ressources à la disposition des chercheurs des pays en développement, la Division des partenariats avec les bailleurs de fonds du CRDI collabore avec des bailleurs de fonds et des fondations du monde entier. Les plus importants partenaires sont l'Agence canadienne de développement international (ACDI), le Department for International Development (DFID) du Royaume-Uni, la Fondation Bill et Melinda Gates et la Fondation William et Flora Hewlett. Entre autres partenariats importants avec des bailleurs de fonds, il y a lieu de mentionner l'Initiative Think tank, avec la Fondation Gates et la Fondation Hewlett; le Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale, avec l'ACDI; le programme Adaptation aux changements climatiques en Afrique, avec le DFID; l'Initiative de recherche en santé mondiale, un partenariat créé pour le financement de la recherche qui réunit cinq organismes et ministères du gouvernement fédéral (les Instituts de recherche en santé du Canada, l'Agence canadienne de développement international, Santé Canada, le CRDI et l'Agence de la santé publique du Canada).

Il y a eu augmentation considérable, au cours des cinq dernières années, de la valeur des partenariats. Au 31 mars 2010, le CRDI collaborait avec 20 partenaires dans le cadre de 50 accords de partenariat pluriannuels d'une valeur de 322,1 millions de dollars, alors qu'au 31 mars 2009, le Centre comptait 23 partenaires en vertu de 58 accords dont la valeur atteignait 294,6 millions de dollars.

Le Centre a signé, en 2009–2010, 11 nouveaux accords de partenariat pluriannuels, d'une valeur totale de 64,6 millions de dollars. Deux des accords les plus importants signés en 2009–2010 l'ont été avec l'ACDI, le premier pour le Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale (50 millions de dollars) et le second pour l'octroi de subventions de renforcement des capacités en vue d'essais cliniques en matière de prévention du VIH/sida (10 millions de dollars).

D'autres accords dignes de mention ont trait au Réseau d'accès au savoir visant à favoriser l'interconnectivité en milieu rural au Moyen-Orient et en Afrique du Nord – KariaNet II (1,6 million de dollars), avec un organisme d'aide multilatérale, le Fonds international de développement agricole, et à l'Initiative de recherche en écosanté sur les maladies infectieuses émergentes (1,5 million de dollars), avec un nouveau bailleur de fonds partenaire, l'Australian Agency for International Development.

Outre les contributions directes qu'il reçoit de bailleurs de fonds, le CRDI collabore avec trois conseils subventionnaires de la recherche du Canada (les Instituts de recherche en santé du Canada, le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie et le Conseil de recherches en sciences humaines) dans le cadre de l'Initiative de recherche internationale sur l'adaptation aux changements climatiques. Il est prévu que sur cinq ans, à compter de 2010, les trois conseils contribueront à l'initiative des fonds correspondants à ceux qu'y investira le CRDI et transféreront 6,75 millions de dollars au Centre.

## La collaboration avec des organismes publics du Canada

Au cours de l'exercice écoulé, d'autres collaborations notables se sont ajoutées aux partenariats avec les ministères et organismes du gouvernement du Canada déjà mentionnés, dont voici deux exemples.

- Le ministère des Affaires étrangères et du Commerce international a invité le CRDI à organiser avec lui une conférence visant à enrichir le dialogue sur l'Afrique au Canada. Plus de 350 participants provenant des différents ordres de gouvernement, du secteur privé, des ONG, des universités et du milieu diplomatique y ont assisté; 20 missions diplomatiques africaines étaient représentées. Certains anciens bénéficiaires de subventions du CRDI figuraient parmi les 48 conférenciers.
- Le président du CRDI, David M. Malone, siège au conseil de Grands Défis Canada, le mécanisme de prestation du Fonds d'innovation pour le développement (FID), un fonds quinquennal d'une valeur de 225 millions de dollars. Le CRDI dirige le consortium formé à cette fin, qui comprend, outre Grands Défis Canada, les Instituts de recherche en santé du Canada.

## La mobilisation des Canadiens

Par l'entremise des Partenariats canadiens, le CRDI noue et entretient des relations à long terme avec d'importants établissements du monde universitaire, du milieu de la recherche et de la société civile du Canada qui oeuvrent au développement international. En 2009–2010, le Centre a appuyé le milieu des ONG par l'entremise de l'aide accordée au travail en matière de politiques du Conseil canadien pour la coopération internationale. En collaboration avec l'Association des universités et collèges du Canada (AUCC), le Centre a organisé un symposium de haut niveau sur les stratégies d'internationalisation des universités canadiennes. Grâce à des fonds que le CRDI lui a octroyés, l'AUCC a lancé à titre pilote un programme de petites subventions visant la coopération en recherche entre des chercheurs et des établissements d'Afrique et des universités du Canada.

Les Partenariats canadiens financent aussi de nombreux projets de recherche et activités de savoir de portée plus modeste, exécutés par des organismes canadiens qui s'intéressent à la coopération internationale. En 2009–2010, les Partenariats canadiens ont appuyé 59 activités de ce genre. Ils ont aussi financé 22 activités plus substantielles qui avaient pour but d'étudier la possibilité d'établir des liens entre le Canada et les pays en développement.

Le CRDI a aussi continué d'accorder une aide financière de base à des organismes canadiens de premier plan oeuvrant dans le domaine de la recherche pour le développement, notamment l'Institut Nord-Sud et l'Institut international du développement durable.

Un examen externe réalisé en 2009–2010 a fermement entériné le rôle joué par les Partenariats canadiens, dont le budget augmentera de 25 % en 2010–2011, pour atteindre 4,4 millions de dollars.

BOURSES

| | |
|---|---|
| Bourse John G. Bene en foresterie communautaire : l'arbre au service de l'humanité | 1 |
| Bourses de recherche et de design ECOPOLIS du CRDI pour les cycles supérieurs | 7 |
| Bourses en journalisme spécialisé en développement international | 9 |
| Bourse Regard canadien sur le développement international | 1 |
| Bourses du CRDI aux chercheurs candidats au doctorat | 43 |
| Stages rémunérés au CRDI | 20 |
| Bourses de travail libre | 2 |
| Bourses en journalisme scientifique du CRDI | 2 |
| Bourses de perfectionnement professionnel du CRDI | 2 |
| Bourses du CRDI aux chercheurs débutants du Sud pour des études de doctorat | 2 |
| Bourses du CRDI aux chercheurs débutants du Sud pour des études de maîtrise | 4 |
| Bourses du CRDI aux chercheurs debutants du Sud pour des recherches doctorales | 59 |
| **Total** | **152** |

Le CRDI finance et administre un programme de formation et de bourses destiné aux jeunes chercheurs du Canada et des pays en développement. Ce financement offre à une nouvelle génération de Canadiens l'occasion de participer au développement international et aide les pays en développement à se doter d'une masse critique de chercheurs dûment formés et expérimentés.

En 2009–2010, le Centre a attribué 152 bourses, soit 29 de plus qu'en 2008–2009.

## La voie à emprunter

Le CRDI entend toujours prêter une attention particulière à l'Afghanistan et à Haïti, en faisant fond sur ses travaux antérieurs et sur l'expérience qu'il possède du soutien à la recherche dans des zones en proie à des conflits. Le Centre continuera également de prendre part aux discussions au sein de l'appareil gouvernemental sur la promotion de la démocratie à l'étranger, qui demeure un thème prépondérant de la politique étrangère du Canada.

L'efficacité du CRDI continuera de reposer sur des partenariats avec des bailleurs de fonds aux vues similaires. Le Centre prévoit que les produits provenant des accords de partenariat au cours des deux prochains exercices demeureront substantiels étant donné les sommes non dépensées au titre des accords en vigueur (voir les perspectives d'évolution des produits, à la page 48). Il reste que l'annulation par la Fondation Bill et Melinda Gates, en avril 2010, d'un accord sur le financement de la recherche pour la lutte antitabac a mis en relief la nature parfois incertaine des partenariats. C'est pourquoi le CRDI s'attachera à consolider les partenariats existants au cours de l'exercice à venir, tout en cherchant à en conclure de nouveaux, conformément à ses priorités stratégiques et programmatiques.

Le Centre continuera de collaborer avec d'autres ministères et organismes fédéraux. Le Fonds d'innovation pour le développement va démarrer ses activités en 2010–2011, et ses dépenses devraient atteindre 20 millions de dollars. Les Instituts de recherche en santé du Canada piloteront l'examen par les pairs, et Grands Défis Canada surveillera l'attribution des fonds et s'occupera de maints aspects de la recherche. Deux appels relatifs au Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale ont été lancés en février 2010, et le CRDI s'attend à ce que l'ACDI demeure un important partenaire institutionnel, tant sur le plan des projets et des programmes que sur le plan organisationnel.

## Le Cadre stratégique

La *Stratégie générale et Cadre programmatique 2005–2010* a orienté les activités du Centre en 2009–2010. Le Centre a axé son soutien sur cinq domaines de programme, à savoir

- Environnement et gestion des ressources naturelles
- Technologies de l'information et de la communication au service du développement
- Innovation, politique et science
- Politique sociale et économique
- Santé et systèmes de santé

En novembre 2009, les gouverneurs du CRDI ont approuvé le *Cadre stratégique 2010–2015* du CRDI, qui fixe trois objectifs : 1) produire de nouvelles connaissances, notamment constituer de nouveaux champs de connaissances; 2) renforcer les capacités de recherche, surtout dans les pays en développement; 3) permettre aux bénéficiaires de subventions du CRDI d'influer sur les politiques et sur les pratiques. Le cadre fait état des quatre thèmes desquels doivent relever les différents programmes décrits dans les descriptifs approuvés par le Conseil :

- Agriculture et environnement
- Science, technologie et innovation
- Politique sociale et économique
- Santé et systèmes de santé

Les changements à apporter à la programmation seront mis en oeuvre de façon graduelle; on commencera par les programmes d'Agriculture et environnement, en 2010–2011, pour passer ensuite à ceux de Politique sociale et économique. Conformément au nouveau cadre, l'exercice 2010–2011 marquera la fin du domaine de programme Technologies de l'information et de la communication au service du développement. Les travaux dans ce domaine se poursuivront, mais seront répartis entre les programmes des autres thèmes.

# Offrir des subventions à valeur ajoutée

Les évaluations stratégiques, des politiques adéquates en matière de ressources humaines, la diffusion des résultats des travaux, la participation à des débats cruciaux et l'investissement dans la technologie, tous ces éléments interviennent dans la mise à exécution fructueuse du modèle de subventions à valeur ajoutée du CRDI.

## La Section de l'évaluation

La Section de l'évaluation aide les programmes du Centre à structurer et à démontrer les résultats de leurs interventions en recherche pour le développement. Elle appuie, mène et gère trois grands types d'évaluations :

- des évaluations stratégiques, qui transcendent les programmes et les projets pour évaluer les résultats organisationnels et les modalités de programmation;
- des examens externes des programmes du CRDI;
- des évaluations conçues et dirigées par les équipes des programmes et portant sur des projets, des sujets, des résultats et des organismes précis.

La Section soutient la conception d'outils et de méthodes aux fins de l'évaluation des activités de recherche pour le développement, et elle raffermit la capacité d'évaluation du personnel et des partenaires du CRDI et crée des processus d'apprentissage; elle appuie en outre le développement de la pensée évaluative, une pierre angulaire du CRDI.

### *Évaluations stratégiques*

Les évaluations stratégiques permettent au CRDI d'approfondir sa compréhension des enjeux qui importent au personnel, à la direction et aux partenaires. Elles fournissent des données probantes expliquant la réussite ou l'échec des efforts déployés par le Centre dans un domaine donné, cernent des moyens d'améliorer le fonctionnement du Centre et étayent sa culture de l'évaluation. En 2009–2010, on a procédé à deux évaluations stratégiques qui ont porté sur

- le transfert de la responsabilité de secrétariats du Centre à des entités indépendantes : depuis 1992, le CRDI a procédé à la mise sur pied, puis à la fermeture ou au transfert subséquent de la responsabilité de 15 secrétariats internationaux; l'évaluation stratégique a permis de dégager sept principes directeurs fondamentaux susceptibles de favoriser un transfert de responsabilité des plus efficaces;
- la participation du CRDI à des conférences d'envergure : cette évaluation a fait ressortir la nécessité d'une planification très rigoureuse, afin d'assurer l'utilisation la plus efficace possible des ressources et de permettre au Centre d'effectuer plus facilement le suivi des coûts réels de cette participation et des incidences qui en découlent.

### *Examens externes*

Tous les cinq ans, le Centre procède à un examen externe de chacun des programmes, examen qui est confié à un groupe d'experts indépendants du champ de recherche en cause.

En 2009–2010, il y a eu examen externe des programmes du domaine Politique sociale et économique, des Partenariats canadiens et de la Section de l'évaluation. Ce dernier examen a fermement entériné la démarche d'évaluation du CRDI et la nature décentralisée de son système d'évaluation. Il a aussi souligné l'importance des efforts déployés pour améliorer les méthodes d'évaluation. Ses auteurs ont recommandé que la Section communique mieux les résultats de ses travaux à l'ensemble du Centre.

Les résultats des examens externes servent à l'élaboration des nouveaux descriptifs de programme et des nouvelles stratégies. L'examen externe de cinq programmes est prévu en 2010–2011 :

- ACACIA, Pan Asie et Connectivité et équité dans les Amériques, trois programmes du domaine Technologies de l'information et de la communication au service du développement;
- Innovation, technologie et société;
- Gouvernance, équité et santé.

Ces examens mettront fin au troisième cycle d'examens externes des programmes du CRDI.

*Évaluations de programmes et de projets*

En 2009–2010, la Section de l'évaluation a reçu 22 rapports d'évaluation de programmes et de projets de la part de diverses parties prenantes du CRDI. Une évaluation de la qualité a relevé une baisse du pourcentage global de rapports acceptables comparativement à celui de l'exercice précédent. Ce problème sera abordé avec les équipes des programmes au cours de l'exercice à venir.

*Promotion d'une culture de l'évaluation*

La Section de l'évaluation organise le cycle *Innovation en matière d'évaluation : des idées qui méritent d'être échangées*, qui consiste en des exposés et des ateliers à l'intention des employés du CRDI et d'experts oeuvrant en suivi et évaluation. Au cours de l'exercice écoulé, la Section a tenu trois activités, à savoir

- La complexité et l'évaluation
- Discussion sur l'évaluation avec Michael Quinn Patton : nouvelles conceptions de l'utilisation
- Séance de réflexion sur l'évaluation d'impact

*Cybermétrie*

La Section a aussi étudié le recours à des outils cybermétriques pour observer la circulation de l'information et des idées en temps réel et évaluer la diffusion et l'adoption des résultats de recherche par le truchement d'Internet. Les travaux exploratoires du CRDI ont porté sur la cartographie des incidences, qui a fait l'objet d'une étude de cas. La recherche a permis d'établir que, lorsque les résultats de recherche et les idées sont archivés sur Internet, on peut faire appel à la cybermétrie pour dégager des données utiles au sujet de leur rayonnement, de leur utilisation et de leur influence éventuelle.

## Les ressources humaines

Au 31 mars 2010, l'effectif du CRDI comprenait 387 employés recrutés à Ottawa (ERO) et 118 employés recrutés sur place (ERP), comparativement à 371 ERO et 114 ERP au 31 mars 2009. Le salaire d'environ 90 % d'entre eux provenait de crédits parlementaires, tandis que 10 % étaient payés, par l'entremise de projets, à même les contributions versées par des bailleurs de fonds dans le cadre d'accords de partenariat.

Au cours de la troisième année de la mise en oeuvre du Plan stratégique des ressources humaines 2007–2010, le Centre a continué, en 2009–2010, de se concentrer sur les trois grands thèmes retenus : 1) investir dans les employés, 2) améliorer la capacité de gestion des ressources humaines (RH), 3) attirer des employés talentueux et les conserver.

*Investir dans les employés*

En raison de la nature de ses travaux, le CRDI doit pouvoir compter sur un effectif très instruit et expérimenté. En 2009–2010, le Centre a continué d'investir dans la formation linguistique et professionnelle. Plus de 450 employés ont participé à des activités d'apprentissage.

**PERSONNEL DU CRDI** (EQUIVALENTS TEMPS PLEIN)

| | Budget 2010–2011 | Budget révisé 2009–2010 | Budget révisé 2008–2009 |
|---|---|---|---|
| Siège | 299 | 297 | 293 |
| Bureaux régionaux | 155 | 156 | 146 |
| **Total partiel** | **454** | **453** | **439** |
| Employés des projets | 32 | 47 | 50 |
| **Total** | **486** | **500** | **489** |

au Centre même et à l'extérieur. Plus de 80 employés ont suivi le programme d'orientation, tandis que plus de 125 gestionnaires et employés ont participé aux Cafés des RH pour s'informer, dans un cadre décontracté, au sujet de diverses questions ayant trait aux ressources humaines.

Plus de 100 employés ont reçu une formation linguistique (français, anglais, espagnol). Des membres du personnel ont aussi reçu une formation plus spécialisée, notamment en technologie de l'information, en comptabilité, en évaluation, en santé et sécurité au travail, en gestion de projet et en épidémiologie.

Au cours de l'exercice, le Centre a continué de mettre l'accent sur les compétences en leadership et en gestion. Il a lancé un essai pilote du mécanisme de rétroaction tous azimuts (à 360 degrés). Il a conçu cet exercice à partir des profils de compétences des membres de la haute direction et des gestionnaires intermédiaires. Plus de 40 gestionnaires à différents échelons ont reçu une formation et un encadrement en leadership et en gestion.

Le Centre a mené à bien plusieurs autres nouvelles initiatives; il a, entre autres, approuvé une nouvelle politique en matière de perfectionnement professionnel et organisé le premier Forum du CRDI à l'intention des professionnels de l'administration, afin de répondre aux besoins de perfectionnement professionnel de ce groupe.

### *Améliorer la capacité de gestion des RH*

La culture du CRDI en est une de consultation, de respect de la diversité, de rendement élevé et d'amélioration permanente. En matière de gestion des ressources humaines, cela se traduit par de solides mécanismes et processus permettant au personnel de s'exprimer.

En 2009–2010, les occasions d'échanges ont été nombreuses : il y a eu les échanges avec le président du Centre, le Forum du CRDI à l'intention des professionnels de l'administration, les Cafés des RH, un forum régional sur l'apprentissage et les rencontres trimestrielles du Comité consultatif sur les bureaux régionaux et du Comité de gestion des ressources humaines.

L'équipe des RH a lancé un examen systématique des politiques, règlements administratifs et lignes directrices en matière de RH, dans le but d'offrir aux gestionnaires et aux employés des documents clairs et utiles exposant les caractéristiques distinctives du régime de gestion des RH du CRDI. Enfin, le CRDI a commencé à recueillir de la rétroaction sur les principaux services en matière de RH. Il a ainsi pu constater que, dans le cas des services ayant fait l'objet de l'enquête — la documentation fournie aux nouveaux employés, les séances d'information sur la santé à l'intention des employés qui se déplacent pour la première fois, la communication des estimations de pensions de retraite et de conseils à ce sujet, la façon dont se déroulent les processus de dotation —, il avait répondu aux attentes ou les avait dépassées dans 97,5 % des cas.

### *Attirer des employés talentueux et les conserver*

Le CRDI a continué de donner la plus grande diffusion possible à l'information sur les postes vacants afin d'attirer les personnes dont il a besoin pour réaliser sa mission. Le Centre a reçu 8 753 demandes d'emploi au cours de l'exercice — soit en moyenne 123 demandes pour chacun des 71 postes annoncés. Le taux de roulement du personnel (le pourcentage d'employés qui entrent au CRDI et qui le quittent, exprimé en pourcentage du nombre moyen d'employés) est passé de 13,39 %, en 2008–2009, à 11,37 %. Cette baisse, qui cadre avec ce que signale le Conference Board du Canada, est en partie attribuable à la situation économique. Les départs imprévus représentent un risque pour une organisation, mais le taux observé au CRDI n'est pas alarmant, même s'il en résulte effectivement des pressions sur le plan des ressources humaines et financières. Pour cette raison, le Centre continue de suivre de près le taux de roulement.

La diversité de l'effectif du CRDI est un élément décisif de sa réussite; le Centre s'emploie à créer un milieu de travail à l'image de la population canadienne. En 2009–2010, il a mené une campagne de sensibilisation à l'auto-identification aux fins de l'équité en matière d'emploi, qui a permis de constater que les femmes et les minorités visibles étaient bien représentées au CRDI. Toutefois, malgré les initiatives spéciales adoptées en 2008–2009 et

qui se sont poursuivies en 2009–2010, il reste des progrès à accomplir en ce qui a trait à la représentation des Autochtones et des personnes handicapées.

### *Plan stratégique des ressources humaines 2010-2013*

À la suite de l'adoption du *Cadre stratégique 2010–2015*, le Centre a préparé un nouveau plan stratégique des ressources humaines qui s'harmonise avec les objectifs du CRDI et mise sur ses atouts. Le plan reconnaît les exigences organisationnelles propres au CRDI ainsi que les grands défis en matière de RH.

Le nouveau plan énonce trois thèmes clés en matière de RH :

- débusquer les talents et favoriser leur épanouissement,
- offrir un milieu de travail stimulant,
- améliorer la capacité de gestion des ressources humaines du CRDI.

Les activités prévues au cours de la période visée par le plan sont regroupées en quatre catégories :

- tirer parti des points forts du personnel,
- favoriser une communication véritable,
- moderniser les activités et les processus relatifs aux RH,
- mettre l'accent sur les initiatives de mieux-être.

## Les communications

La Division des communications s'emploie à susciter un appui soutenu et accru à la recherche, à mieux faire connaître le CRDI et à renforcer les capacités du personnel et des bénéficiaires de subventions en matière de communications.

La Division collabore aussi avec le personnel des programmes pour veiller à ce que les résultats des travaux de recherche subventionnés par le CRDI soient diffusés de façon à être connus et utilisés par un vaste éventail de publics, au Canada et à l'étranger.

### *Élargir le réseau du CRDI au Canada*

Cette année, le CRDI a déployé davantage d'efforts pour engager un dialogue avec les parlementaires et d'autres décideurs canadiens de qui relève l'avenir du Centre. Pour ce faire, il a beaucoup misé sur le cycle *L'Inde en conférences*, lancé en 2009 : 15 éminents penseurs ont participé à ces conférences publiques tenues au siège du CRDI, dont dix ont eu lieu en 2009–2010. Au cours de l'exercice, le CRDI a en outre invité 14 spécialistes de premier plan du développement à donner des conférences. Enfin, en février 2010, le Centre a lancé le cycle *Conférenciers de prestige* pour marquer son 40e anniversaire. Deux conférences de ce cycle ont eu lieu au cours de l'exercice, et 11 autres sont prévues d'ici la fin de décembre 2010.

Le CRDI a aussi publié six commentaires dans le cahier Policy Briefing du journal *The Hill Times* et a transmis des documents d'information aux parlementaires tout au long de l'exercice.

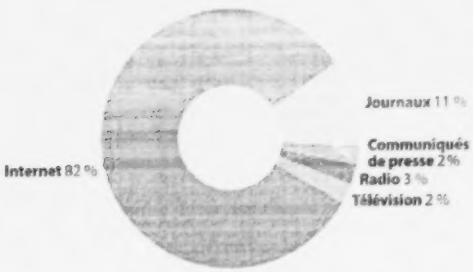
### *Accroître la sensibilisation à l'égard du CRDI et mettre en commun les connaissances*

En 2009–2010, le CRDI a publié 27 livres sur des travaux de recherche qu'il a subventionnés, dans le cadre d'accords de coédition avec 19 maisons d'édition tant universitaires que commerciales du Canada, de l'Europe et de pays en développement. Tous les livres du CRDI sont offerts en libre accès. Plus de 101 titres peuvent être téléchargés gratuitement sur le site Web du Centre; ils se trouvent aussi sur le CD-ROM annuel du CRDI, dont quelque 30 000 exemplaires ont été distribués en 2009–2010. On peut également obtenir les livres par l'entremise de Google livres et de Bibliothèque et Archives Canada ainsi que de diverses librairies électroniques.

Cette année, le CRDI a lancé une nouvelle collection phare, *Insight and Innovation in International Development*, en collaboration avec Springer Science+Business Media. La publication du premier ouvrage de cette collection est prévue au cours de 2010.

Dans le but d'atteindre les publics universitaires au Canada, une dizaine de membres du personnel et d'anciens du CRDI ont prononcé des conférences dans des universités partout au pays durant la Semaine du développement international de l'ACDI. Le CRDI avait par ailleurs des kiosques d'information lors de deux grands rassemblements universitaires. Des membres du personnel de programme et des bénéficiaires de subventions ont agi comme hôtes et participants lors de nombreuses activités tenues partout

Couverture, par type de média




dans le monde, notamment la Conférence des Nations Unies sur les changements climatiques, à Copenhague, et le Sommet des Amériques, à Trinité-et-Tobago.

À l'avenir, le CRDI redoublera d'efforts pour atteindre certains publics cibles à l'extérieur du milieu de la recherche, en particulier les responsables des politiques, mais aussi d'autres parties prenantes aux débats sur les politiques.

La couverture médiatique du CRDI a triplé depuis un an : 3 640 reportages ont atteint un auditoire estimé à 126,5 millions de personnes, comparativement à 1 071 reportages ayant touché quelque 46,5 millions de personnes au cours de l'exercice précédent. Au Canada, la couverture médiatique a augmenté de 128 %, tandis que la couverture à l'étranger a connu une croissance de 54,7 %. Les médias en ligne, y compris les journaux publiés sur Internet, la radio et la télévision, ont constitué les principales sources de couverture. Enfin, comme l'an dernier, les reportages sur le CRDI dans les médias ont été cette année très largement favorables.

Le site Web du CRDI est un médium essentiel pour atteindre les publics fort diversifiés du Centre. Quelque 3,5 millions de personnes ont visité le site en 2009–2010. Un site Web remanié sera lancé en octobre 2010. Le nouveau contenu ajouté au site Web est mis en vedette dans le *Bulletin du CRDI*, un bulletin électronique dont le Centre fait parvenir chaque année dix livraisons à 13 000 abonnés répartis dans 120 pays.

Le site Web accorde aussi une place prépondérante aux résultats ayant émané de 40 années de travaux subventionnés par le Centre. Quelque 5 000 documents de recherche ont été ajoutés à la Bibliothèque numérique, pierre angulaire du système de gestion et de communication de l'information. Environ 45 % des 42 000 documents sont accessibles en texte intégral en ligne.

### *Renforcer les capacités de communication*

Le personnel et les bénéficiaires de subventions du CRDI ont besoin des bons outils et des compétences appropriées pour diffuser efficacement les résultats des travaux de recherche. Au cours de l'exercice, des centaines de bénéficiaires de subventions ont été formés à différents aspects des communications. À titre d'exemple,

- 15 journalistes du Cameroun ont affiné leur capacité de faire des reportages sur la recherche pour le développement à l'occasion d'un atelier de trois jours, et
- 50 participants à une réunion de Pan Asie en Malaisie ont suivi une formation en communications stratégiques.

Le *Coffre à outils destiné aux chercheurs*, que le CRDI a conçu à l'intention des chercheurs et qui porte sur les communications, est offert en français, en anglais et en espagnol sur le site Web du Centre, ainsi que sur CD-ROM.

Le renforcement des capacités en matière de diffusion des résultats de la recherche est un objectif clé de la *Stratégie de communication 2010–2015* du CRDI que le Conseil des gouverneurs sera invité à approuver en juin 2010.

Le 40e anniversaire du CRDI, en 2010, offre une excellente occasion de mieux faire connaître le Centre. De nombreuses manifestations sont prévues pour souligner cet anniversaire au Canada et, par l'entremise des bureaux régionaux du Centre, à l'étranger; toutes mettront en relief les résultats de 40 années de recherche. Des produits sur support papier et sur le Web de même qu'une présence accrue dans les médias sociaux viennent appuyer ces manifestations.

En octobre, l'histoire du CRDI, rédigée par deux historiens indépendants, sera publiée en français par Les Presses de l'Université Laval et en anglais par la Wilfrid Laurier University Press.

## La gestion de l'information et la technologie de l'information

L'information sur la recherche est l'un des principaux atouts du CRDI. En 2009–2010, le CRDI a adopté une stratégie relative à la gestion de l'information (GI) et à la technologie de l'information (TI) dans le but

- de créer un point d'accès unique aux systèmes d'information et aux processus administratifs du Centre;
- d'améliorer les modes de collaboration entre les employés, l'échange des documents et la préservation des connaissances, tant à l'interne que chez les partenaires et les bénéficiaires des subventions;
- d'accroître l'efficacité de la mise en commun des connaissances au moyen d'Internet;
- d'examiner, de déployer et d'appuyer de nouvelles technologies utiles, à peu de frais et rapidement.

Afin d'atteindre ces objectifs, le CRDI a lancé l'Initiative de gestion des contenus de base pour l'aider à gérer l'infrastructure de l'information. L'une des grandes priorités de cette initiative sera d'appuyer le remaniement du site Web du Centre.

Le Comité sur l'architecture de l'information évalue et harmonise les initiatives en matière de GI et de TI en fonction des exigences actuelles et futures et s'assure que les systèmes du CRDI sont à niveau. En 2009–2010, la Division de la gestion de la technologie de l'information a mis à niveau les installations de serveurs et mis en place la technologie des serveurs virtuels dans chacun des bureaux du CRDI. Les avancées en ce qui concerne le matériel informatique et la technologie des processeurs ont permis d'accroître l'efficacité et de réduire le nombre de serveurs, de plus de 75 à moins de 25, ce qui réduira d'autant l'empreinte écologique du Centre. La diminution de la consommation d'énergie reliée au fonctionnement et au refroidissement des serveurs contribuera à « écologiser » encore davantage les installations de serveurs du CRDI tout en permettant des économies considérables.

## La gestion du risque

Le CRDI évolue dans un contexte où l'infrastructure de recherche est faible, où les institutions sont fragiles et où la conjoncture politique et économique est instable. L'innovation étant rarement dénuée de risques, le CRDI prend des risques en toute connaissance de cause et s'efforce de bien les gérer de manière à pouvoir atteindre ses objectifs organisationnels.

Le CRDI gère les risques

- d'ordre stratégique — en s'assurant qu'il existe une saine structure de gouvernance et de reddition de comptes, que le Conseil des gouverneurs supervise;
- d'ordre programmatique — en respectant les limites du cadre stratégique et programmatique et en faisant appel à des processus administratifs judicieux pour obtenir des résultats;
- d'ordre opérationnel — en ayant recours à un ensemble de systèmes et de contrôles internes conçus pour gérer les risques qui pourraient entraver la réalisation des objectifs organisationnels dans le contexte au sein duquel le CRDI évolue.

### *Établir et évaluer le risque organisationnel*

Le profil de risque organisationnel du Centre établit et évalue les principaux risques à surveiller, à gérer et à atténuer.

Les **risques d'ordre stratégique** sont des risques associés à la réputation du Centre, au fait que ses travaux doivent demeurer pertinents, à l'obligation de rendre des comptes quant aux résultats de nature financière et programmatique et à la nécessité de fournir de l'information fiable au sujet du rendement. Le CRDI fait face aux risques sur le plan du financement en entretenant des rapports constants avec d'autres entités du gouvernement du Canada et avec les autres bailleurs de fonds.

Les **risques d'ordre programmatique** ont trait

- aux pays où le CRDI exerce son action,
- aux bailleurs de fonds, aux partenaires de recherche et aux établissements bénéficiaires auxquels le CRDI s'associe,
- aux méthodes de recherche employées,
- à la possibilité d'obtenir des résultats.

Ces risques sont au coeur même du profil de risque organisationnel du CRDI, qui y fait face à l'aide de ses mécanismes structurés de gestion du risque.

Les **risques d'ordre opérationnel** ont trait aux activités d'exploitation du Centre, ainsi qu'à ses ressources financières, humaines et d'information. Pour gérer les risques, le CRDI veille, entre autres, à ce que

- les mécanismes de contrôle de la gestion financière soient adéquats,
- la dotation en personnel réponde aux besoins,
- le milieu de travail soit propice à la santé et à la sécurité du personnel,
- des systèmes efficaces soient en place afin de saisir, de conserver et de diffuser les données voulues aux fins de la prise de décisions.

### *Innover et gérer le risque*

Grâce au savoir-faire professionnel des membres du personnel du CRDI, appliqué de manière constante, proactive et systématique, il est possible d'adopter des façons de faire innovantes et de gérer les risques qui y sont associés. Le CRDI compte sur les membres de son personnel pour qu'ils fassent appel à leurs compétences et à leurs connaissances particulières selon la situation. C'est ainsi que le Centre peut à la fois innover et gérer le risque.

### *Vérification interne*

La vérification interne est un élément clé du cadre de reddition de comptes du CRDI et relève de l'équipe chargée de la gestion du risque et de la vérification interne. Cette équipe aide le Centre à atteindre ses objectifs au moyen d'une analyse fondée sur des données probantes. Le CRDI utilise un modèle de vérification interne fondé sur le cosourçage; en 2009–2010, il a conclu un accord pour une période de trois ans avec Ernst & Young, qui est devenu le fournisseur de services de vérification interne du Centre.

En 2009–2010, le Comité des finances et de la vérification du CRDI a reçu deux rapports de vérification interne :

- la vérification de la gestion de l'information, qui a attesté la qualité générale de la structure et du système de contrôle en place pour gérer les mémoires d'information du CRDI. La vérification a donné lieu à l'élaboration d'une vision et d'une stratégie de gestion de l'information et a fait ressortir l'importance de répondre aux besoins des utilisateurs en matière de systèmes et de formation au moment de planifier le remplacement du système de gestion de l'information du Centre;
- la vérification de la gestion et du suivi des projets, qui a porté sur l'un des processus administratifs fondamentaux du Centre et a confirmé que le CRDI dispose d'un cadre de gestion des projets pour harmoniser les projets de recherche avec les buts, les objectifs et les incidences des programmes tout en préservant les éléments d'actif de l'organisme. La réponse de la direction à la vérification entrainera des améliorations aux processus mis en place par le Centre relativement à la gestion du risque, au suivi du rendement et aux protocoles de documentation.

Deux vérifications étaient en cours à la fin de l'exercice; elles portaient sur les pratiques de passation de marchés et sur le Bureau régional du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord du CRDI.

## Composition du Comité de la haute direction en 2009-2010

David M. Malone
Président du CRDI
(qui préside le Comité)

Federico Burone
Directeur régional, Amérique latine
et Caraïbes

Michael Clarke
Directeur, Recherche pour l'équité
en santé, et directeur, Technologies
de l'information et de
la communication au service
du développement

Sylvain Dufour
Directeur, Finances et administration

Naser Faruqui
Directeur, Innovation, politique
et science

Constance Freeman
Directrice régionale, Afrique orientale
et australe

Richard Fuchs
Directeur régional, Asie du Sud-Est
et de l'Est

Brent Herbert-Copley
Directeur, Politique sociale
et économique (qui a démissionné
le 13 octobre 2009)

Jean Lebel
Directeur, Agriculture et
environnement

Stephen McGurk
Directeur régional, Asie du Sud
et Chine

Rohinton Medhora
Vice-président, Programmes
et partenariats

Lauchlan T. Munro
Vice-président, Stratégie générale
et gestion régionale

Annette Nicholson
Secrétaire et conseillère juridique

Line Noreau
Directrice, Ressources humaines

Angela Prokopiak
Directrice, Communications
et Affaires parlementaires
(nommée le 4 août 2009)

Eglal Rached
Directrice régionale, Moyen-Orient
et Afrique du Nord

Chantal Schryer
Directrice, Communications
et Affaires parlementaires
(qui a démissionné le 30 avril 2009)

Gerd Schönwälder
Directeur, Politiques et planification

Sue Szabo
Directrice, Politique sociale
et économique
(nommée le 15 mars 2010)

Kathryn Touré
Directrice régionale, Afrique
occidentale et centrale

Denys Vermette
Vice-président, Ressources,
et chef de la direction financière

# L'analyse de la direction

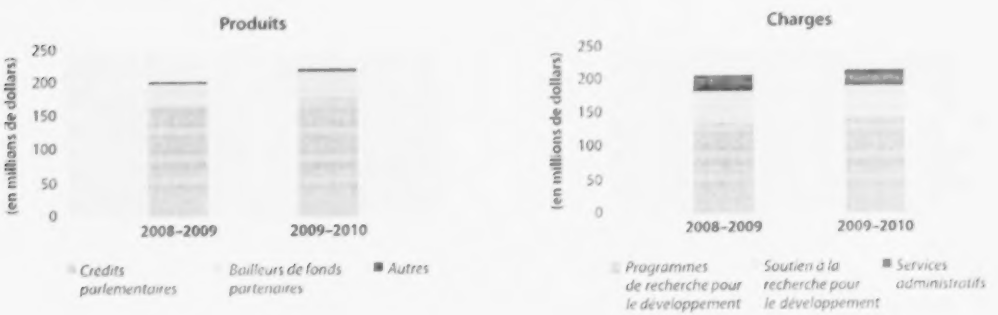
## Sommaire des résultats

- Les produits ont progressé de 5,2 %, passant de 203,8 millions de dollars en 2008–2009 à 214,5 millions de dollars, grâce à une augmentation des produits tirés des partenariats avec des bailleurs de fonds ainsi qu'aux crédits supplémentaires attribués par le Parlement du Canada.
- Les charges ont augmenté de 2,7 %, passant de 205,4 millions de dollars en 2008–2009 à 210,9 millions de dollars, surtout en raison d'une augmentation des charges relatives aux partenariats avec des bailleurs de fonds; par ailleurs, les charges administratives ont diminué en raison des efforts déployés par la direction pour contenir les dépenses.
- La mise en oeuvre du Fonds d'innovation pour le développement (FID) a été retardée dans l'attente de l'approbation, par le Parlement, du financement demandé par le Centre. Il restait donc 5,2 millions de dollars à la fin de l'exercice.

Les capitaux propres à la fin de l'exercice se sont accrus de 25 % pour atteindre 16,8 millions de dollars, comparativement à 13,5 millions en 2008–2009. Cette augmentation est essentiellement attribuable au montant relatif au FID mentionné ci-dessus (de 5,2 millions de dollars) et aux économies au titre de l'exploitation (de 4,8 millions de dollars). Le total des capitaux propres a été supérieur de 10,1 millions de dollars aux prévisions budgétaires.

- Les engagements en cours dont les fonds provenaient de crédits parlementaires ont légèrement diminué tandis que ceux pour lesquels les fonds venaient de bailleurs de fonds partenaires ont beaucoup augmenté au cours de l'exercice. On trouvera des précisions à ce sujet à la page 54.

FIGURE 1. PRODUITS ET CHARGES



## Produits

Les produits du Centre proviennent de cinq grandes sources : les crédits parlementaires, les bailleurs de fonds partenaires, le recouvrement des coûts d'administration, les produits financiers et les autres produits. Aux fins de cette analyse, les crédits parlementaires sont inclus dans les produits, même s'ils ne font pas partie des produits dans l'état des résultats.

TABLEAU 1. PRODUITS

| | 2010–2011 | | 2009–2010 | | 2008–2009 | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **(en milliers de dollars)** | **Budget** | **Budget révisé** | **Réalisations** | **Écart** | **Réalisations** | **Écart entre les réalisations*** |
| **Total des produits** | **253 556** | **211 904** | **214 461** | **2 557** | **203 764** | **5,2 %** |
| Crédits parlementaires (tableau 2) | 189 888 | 172 681 | 174 041 | 1 360 | 168 828 | 3,1 % |
| Bailleurs de fonds partenaires | | | | | | |
| Financement des programmes de recherche pour le développement | 57 034 | 33 966 | 35 109 | 1 143 | 29 675 | 18,3 % |
| Recouvrement des coûts d'administration | 5 703 | 3 584 | 3 842 | 258 | 2 969 | 29,4 % |
| Produits financiers | 480 | 306 | 288 | ( 18) | 1 096 | -73,7 % |
| Autres produits | 451 | 1 367 | 1 181 | ( 186) | 1 196 | -1,3 % |

* Écart en pourcentage entre les réalisations de l'exercice 2009–2010 et celles de l'exercice 2008–2009

### *Produits tirés des crédits parlementaires*

Le Centre reçoit différents types de crédits parlementaires, dont la part de l'aide publique au développement (APD) du Canada qui lui revient. S'y ajoutent de modestes sommes du gouvernement fédéral provenant d'autres sources que l'APD. Les crédits parlementaires ont été supérieurs de 3,1 % à ceux de l'exercice 2008–2009 et de 1,4 million de dollars aux prévisions budgétaires. Comme on le verra ci-dessous, les écarts par rapport au budget s'expliquent par des rectifications comptables et non par un accroissement des crédits parlementaires.

Le budget fédéral déposé en février 2008 mentionnait la création du Fonds d'innovation pour le développement (FID) et précisait que « la mise en oeuvre du Fonds sera confiée à des partenaires stratégiques de la communauté de la recherche, en collaboration avec le Centre de recherches pour le développement international ». Le gouvernement a choisi la santé comme premier thème du FID, dont la mise en oeuvre sera assurée par un consortium que dirige le CRDI. Le Centre a reçu l'autorisation de dépenser en décembre 2009; par conséquent, les produits provenant de crédits parlementaires pour l'exercice 2009–2010 comprennent un montant de 7 millions de dollars qui sera affecté au FID.

De temps à autre, le Centre reçoit des crédits parlementaires non renouvelables pour des projets ou des programmes précis (voir la note 10 des notes afférentes aux états financiers, à la page 76), qui sont inscrits à titre de produits reportés et comptabilisés quand les charges connexes sont engagées. En ce qui concerne l'exercice 2009–2010, un crédit parlementaire non renouvelable a été comptabilisé ainsi au titre de l'Institut pour la connectivité dans les Amériques. Au cours de l'exercice, il a été décidé de prolonger la durée du programme. Cette prolongation a eu des répercussions sur le moment auquel

les charges ont été engagées; c'est pourquoi les produits ont été inférieurs de 1,1 million de dollars aux prévisions budgétaires, et le recouvrement des coûts d'administration, moindre que prévu. Au cours de l'exercice, le Centre a aussi comptabilisé un montant supplémentaire de 2,7 millions de dollars à titre de produit, ce qui a contribué au fait que les produits provenant de crédits parlementaires ont été supérieurs aux prévisions. Ces fonds permettront au Centre de collaborer avec l'Agence canadienne de développement international dans le cadre d'activités de programme qui encouragent l'utilisation équitable des technologies de l'information et de la communication pour améliorer la gouvernance démocratique et favoriser le développement social et économique dans la région des Amériques.

Les crédits parlementaires comprennent aussi des transferts de sommes provenant d'autres organismes fédéraux. Ces sommes ne font pas partie de l'assise de financement renouvelable à long terme. Les transferts non renouvelables sont le fruit des efforts déployés par la Direction générale des programmes et des partenariats pour nouer des collaborations avec des organismes fédéraux.

TABLEAU 2. CRÉDITS PARLEMENTAIRES APPROUVÉS

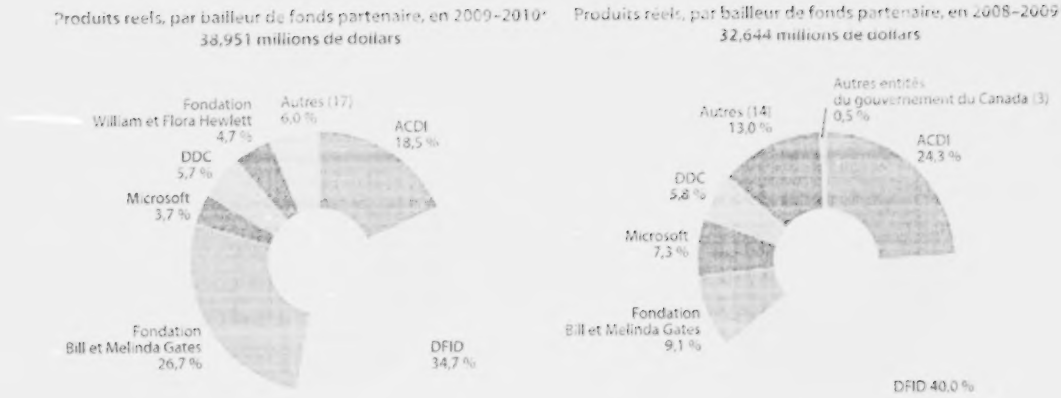
| (en milliers de dollars) | 2010–2011 Budget | 2009–2010 Réalisations | 2008–2009 Réalisations | Écart entre les réalisations[a] |
|---|---|---|---|---|
| **Crédit parlementaire avant les transferts** | **186 493** | **168 171** | **158 175** | **6,3 %** |
| **Transferts de crédits parlementaires** | | | | |
| de l'Agence canadienne de développement international | 2 400 | 2 000 | 8 700 | -77,0 % |
| des Instituts de recherche en santé du Canada | 172 | 3 579 | 3 550 | 0,8 % |
| de l'Agence de la santé publique du Canada | 172 | 246 | 70 | — |
| | **2 744** | **5 825** | **12 320** | **-52,7 %** |
| **Total des crédits parlementaires approuvés** | **189 237** | **173 996** | **170 495** | **2,1 %** |
| **Reports et amortissement** (note 10) | **651** | **45** | **(1 667)** | |
| **Total des crédits parlementaires comptabilisés** (tableau 1) | **189 888** | **174 041** | **168 828** | **3,1 %** |

[a] Écart en pourcentage entre les réalisations de l'exercice 2009–2010 et celles de l'exercice 2008–2009

*Produits provenant de bailleurs de fonds partenaires*

Les **produits provenant de bailleurs de fonds partenaires** ont trait soit à des contributions destinées à des programmes complets de recherche pour le développement, soit à des sommes reçues pour des projets de recherche bien précis qui s'inscrivent dans le cadre des programmes de recherche pour le développement existants, programmes et projets qui sont exécutés ou administrés par le Centre pour le compte d'autres organismes. Les fonds, encaissés à l'avance, sont comptabilisés à titre de produits quand les charges connexes sont engagées. Par conséquent, ils n'ont aucune incidence directe sur les résultats nets et les capitaux propres du Centre. Les produits tirés des partenariats avec des bailleurs de fonds ont augmenté de 18,3 % pour atteindre 35,1 millions de dollars, comparativement à 29,7 millions en 2008–2009, soit 1,1 million de dollars de plus que le montant prévu au budget. Cela est attribuable principalement à des dépenses légèrement supérieures à l'égard de l'Initiative Think tank, résultant

FIGURE 2. COMPOSITION DES PRODUITS PROVENANT DE BAILLEURS DE FONDS PARTENAIRES




* Comprend les programmes de recherche pour le développement et le recouvrement des coûts d'administration

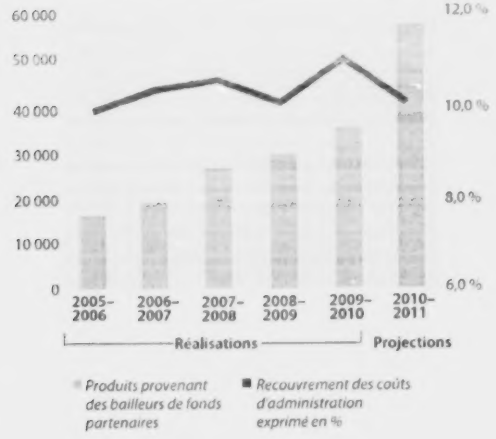
ACDI = Agence canadienne de développement international
DFID = Department for International Development du Royaume-Uni
DDC = Direction du développement et de la coopération de la Suisse

de la non-concordance de deux exercices financiers et non pas d'un dépassement de coûts de l'Initiative.

La composition du financement provenant des bailleurs de fonds ne cesse de changer. En 2009–2010, la proportion du financement provenant d'organismes du gouvernement du Canada a reculé, atteignant 18,5 % du total du financement provenant de bailleurs de fonds, comparativement à 24,8 % en 2008–2009 (voir la figure 2). Le financement obtenu dans le cadre du partenariat avec l'ACDI est passé de 7,9 millions de dollars, en 2008–2009, à 7,2 millions de dollars. Toutefois, le Centre a aussi reçu 2 millions de dollars sous forme de transferts de crédits de l'ACDI (voir le tableau 2), ce qui représente une collaboration plus poussée que ne le laisse supposer le seul profil des partenariats avec les bailleurs de fonds.

Les produits provenant du **recouvrement des coûts d'administration** correspondent à tous les coûts réels pouvant être attribués à l'administration des projets et au soutien apporté au personnel des projets. Les coûts recouvrés ne comprennent pas les coûts d'exploitation de base déjà couverts par les crédits parlementaires. La méthodologie utilisée pour calculer le taux de recouvrement des coûts se fonde sur les principes comptables de gestion généralement reconnus et fait l'objet d'un examen au moins une fois l'an. En 2009–2010, ces produits ont été légèrement supérieurs aux prévisions (de 0,3 million de dollars). Le recouvrement des coûts d'administration afférents aux accords avec des bailleurs de fonds partenaires étant proportionnel aux produits comptabilisés à cet égard, l'écart total est proportionnel à l'écart observé dans les produits comptabilisés au titre des partenariats avec des bailleurs de fonds.

FIGURE 3. RECOUVREMENT DES COÛTS D'ADMINISTRATION PAR RAPPORT AUX PRODUITS PROVENANT DES BAILLEURS DE FONDS PARTENAIRES (EN MILLIERS DE DOLLARS)




Le recouvrement des coûts d'administration des activités menées en partenariat avec d'autres bailleurs de fonds est passé de 10 % des coûts directs des projets (comptabilisés à titre de produits tirés des partenariats) en 2008–2009 à 10,9 % en 2009–2010, compte tenu de l'augmentation à 12 %, au début de l'exercice financier 2009–2010, du taux courant de recouvrement des coûts d'administration. Ce taux s'applique à tous les partenariats à l'exception de ceux qui sont conclus avec l'ACDI. Comme le Centre entretient une relation de longue date avec cette dernière, le recouvrement des coûts d'administration est fixé à 10 % dans ce cas. Le Centre a opté pour des prévisions budgétaires prudentes, soit un taux de recouvrement des coûts moyen de 10 % pour l'exercice 2010–2011. Ce taux tient compte du taux consenti à l'ACDI, de la signature d'un accord pour un projet de très grande ampleur à un taux de 8 % et de quelques nouveaux accords pour lesquels le taux exigé est inférieur à 12 %.

### *Produits financiers*

Le Centre investit ses liquidités dans des instruments bien cotés du marché monétaire. Les produits financiers de l'exercice 2009–2010 se sont élevés à 0,3 million de dollars. Le rendement des placements a été inférieur à celui des exercices précédents, mais il demeure néanmoins supérieur au rendement des bons du Trésor, soit l'indice de référence retenu. Le rendement réel des placements a été de 1,06 %, alors que le rendement moyen des bons du Trésor a été de 0,22 % tout au long de l'exercice. L'analyse du bilan, à la page 57, fournit plus de précisions à ce sujet.

### *Autres produits*

Les autres produits comprennent les produits tirés des installations de conférence et de restauration, ainsi que de diverses autres sources, dont la vente de publications et la sous-location de locaux pour bureaux. Ils ont atteint 1,2 million de dollars en 2009–2010, soit le même montant qu'en 2008–2009.

### *Perspectives d'évolution des produits*

Le budget de l'exercice 2010–2011 prévoit des produits s'élevant à 253,6 millions de dollars (voir le tableau 1 à la page 45) et des dépenses d'un même montant, un sommet sans précédent. Environ 60 % de la hausse du budget est attribuable à la croissance des partenariats avec d'autres bailleurs de fonds, et le reste (soit 40 %) au FID et, dans une moindre mesure, à la modeste hausse des crédits parlementaires à laquelle le Centre s'attend.

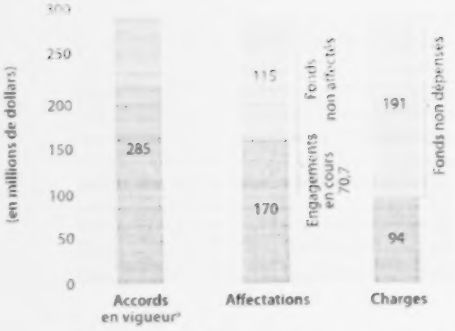
L'augmentation des fonds destinés aux activités qui ne sont pas financées en vertu de partenariats avec d'autres bailleurs de fonds ou du FID ne dépassera guère le taux d'inflation. Le budget tient donc compte d'une importante stratégie qui vise à préserver l'intégrité opérationnelle du Centre tout en gérant l'incertitude qui entoure l'augmentation des crédits et l'impact de la croissance lente du financement « de base » sur l'exploitation. Le gouvernement du Canada ayant annoncé qu'il y aurait augmentation de l'enveloppe de l'aide internationale pour l'exercice 2010–2011, la direction du Centre a opté pour des prévisions budgétaires prudentes, soit une augmentation de 7,6 millions de dollars des crédits parlementaires. Toutefois, elle a gelé ou réduit les charges au titre du soutien à la recherche pour le développement et des services administratifs en 2009–2010 et gelé la plupart des budgets de charges pour l'exercice 2010–2011.

On pourrait ainsi arriver à des économies totales de 6,7 millions de dollars d'ici la fin de l'exercice 2010–2011. Si jamais le gouvernement n'augmentait pas les crédits comme prévu, ces réductions de coûts seraient des plus utiles pour préserver l'intégrité opérationnelle du Centre pendant que la direction préparerait une stratégie viable afin de rééquilibrer les coûts dans les trois volets (programmes de recherche pour le développement, soutien à la recherche pour le développement et services administratifs). S'il devait y avoir augmentation des crédits, la direction entend réinvestir les économies dans les programmes de recherche pour le développement en 2010–2011 et par la suite.

La figure 4 montre la valeur des accords de partenariat conclus (285 millions de dollars), le montant qui doit encore être affecté à des projets en vertu de ces accords (115 millions de dollars) et le montant non encore décaissé au 31 mars 2010 (191 millions de dollars). Des 285 millions de dollars, 94 millions de dollars ont été passés en charges au 31 mars 2010, ce qui laisse un vigoureux solde de 191 millions de dollars pour les dépenses qui seront effectuées au cours de la durée restante des projets financés par des bailleurs de fonds. En 2010–2011, on prévoit passer en charges une somme de 57 millions de dollars, qui ne représente que 30 % du total des fonds non utilisés au 31 mars 2010.

La direction prévoit une augmentation de 62,1 %, par rapport aux réalisations de l'exercice 2009–2010, du financement provenant des partenariats avec des bailleurs de fonds en 2010–2011. L'augmentation prévue est attribuable avant tout à l'expansion de l'Initiative Think tank, en Asie du Sud et en Amérique latine, ainsi qu'à l'augmentation des activités du Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale. Par ailleurs, l'exécution de plusieurs accords importants conclus avec des bailleurs de fonds ces dernières années en vue du financement de programmes complets se poursuivra en 2010–2011. Près de 82 % des 57 millions de dollars provenant de bailleurs de fonds partenaires aux fins des programmes de recherche pour le développement iront à des accords existants avec des bailleurs de fonds, tandis que les 18 % restants seront comptabilisés au titre de nouveaux accords devant être conclus durant l'exercice.

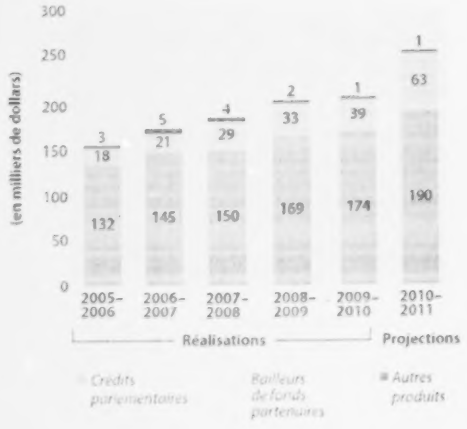
FIGURE 4. FINANCEMENT PROVENANT DES BAILLEURS DE FONDS PARTENAIRES AU 31 MARS 2010




* Il s'agit du montant total dont dispose le Centre pour des affectations à des projets, à l'exclusion du recouvrement des coûts d'administration.

Ces dernières années, les crédits parlementaires du Centre représentaient environ 83 % du total des produits. En 2010–2011, cette proportion ne sera que de 75 % environ, en raison de l'augmentation anticipée des produits provenant des partenariats avec des bailleurs de fonds (voir la figure 5).

FIGURE 5. COMPOSITION DES PRODUITS (RÉELS ET PROJETÉS) DE 2005–2006 À 2010–2011



## Charges

Le Centre répartit ses charges en fonction d'une structure de coûts à trois volets : programmes de recherche pour le développement, soutien à la recherche pour le développement et services administratifs.

TABLEAU 3. CHARGES

| (en milliers de dollars) | 2010–2011 Budget | Budget révisé | 2009–2010 Réalisations | Écart | 2008–2009 Réalisations | Écart entre les réalisations[a] |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Total des charges** | **253 258** | **211 360** | **210 947** | **(413)** | **205 429** | **2,7 %** |
| Programmes de recherche pour le développement | | | | | | |
| Financés par les crédits parlementaires | 123 795 | 106 769 | 109 970 | 3 201 | 109 373 | 0,5 % |
| Financés par les bailleurs de fonds partenaires | 57 034 | 33 966 | 35 109 | 1 143 | 29 675 | 18,3 % |
| Soutien à la recherche pour le développement | 46 [illegible]0 | 45 254 | 42 057 | (3 197) | 41 334 | 1,7 % |
| Services administratifs | 25 919 | 25 371 | 23 811 | (1 560) | 25 047 | -4,9 % |

[a] Écart en pourcentage entre les réalisations de l'exercice 2009–2010 et celles de l'exercice 2008–2009

TABLEAU 3A. CHARGES RELATIVES AUX PROGRAMMES DE RECHERCHE POUR LE DÉVELOPPEMENT COUVERTES PAR LES CRÉDITS PARLEMENTAIRES

| (en milliers de dollars) | 2010–2011 Budget | Budget révisé | 2009–2010 Réalisations | Écart | 2008–2009 Réalisations | Écart entre les réalisations[a] |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Total des charges** | **123 795** | **106 769** | **109 970** | **3 201** | **109 373** | **0,5 %** |
| Crédit parlementaire renouvelable | 122 199 | 104 269 | 108 556 | 4 287 | 106 804 | 1,6 % |
| Projets et programmes précis | 1 596 | 2 500 | 1 414 | (1 086) | 2 569 | -45,0 % |

[a] Écart en pourcentage entre les réalisations de l'exercice 2009–2010 et celles de l'exercice 2008–2009

### *Charges relatives aux programmes de recherche pour le développement*

Les charges relatives aux programmes de recherche pour le développement correspondent aux coûts directs, surtout sous forme de subventions, des projets de recherche scientifique et technique qu'administre le Centre dans le cadre de ses programmes courants. En 2009–2010, la partie des charges afférentes aux programmes de recherche qui a été financée au moyen des crédits parlementaires a augmenté de 0,5 %, passant

de 109,4 millions de dollars en 2008–2009 à 110 millions de dollars, soit 3 % ou 3,2 millions de dollars de plus que les prévisions budgétaires. Cet écart s'explique par un dépassement (de 4,3 millions de dollars) des charges au titre des activités financées par des fonds renouvelables conjugué à des charges insuffisantes (de 1,1 million de dollars) au titre des projets et des programmes précis. Par projets et programmes précis, on entend l'Institut pour la connectivité dans les Amériques (l'analyse des produits fournit plus de précisions à ce sujet). Le dépassement de 4,3 millions de dollars au titre des activités financées par des fonds renouvelables comprend les charges prévues pour le FID (de 1,6 million de dollars) qui ne figuraient pas dans le budget des charges révisé en raison de l'incertitude quant à la date de mise en oeuvre. Le solde du dépassement (soit 2,7 millions de dollars) s'explique par des changements dans les tendances observées quant aux dépenses afférentes aux nouveaux projets. Somme toute, l'écart de 2,7 % en 2008–2010 n'est que légèrement supérieur à l'écart de 2,2 % observé en 2008–2009.

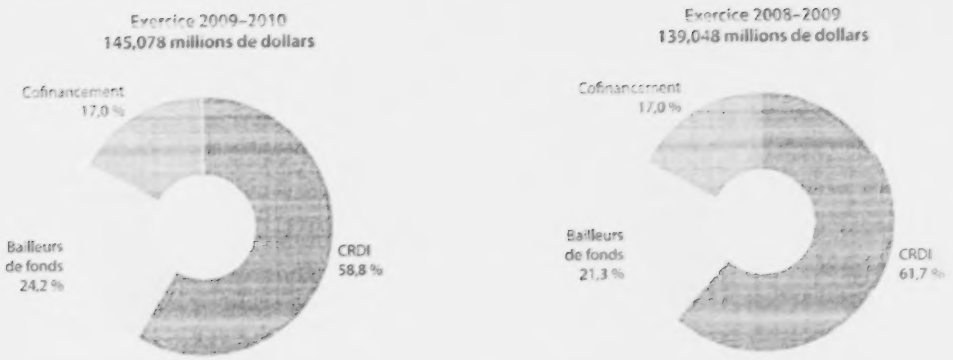
La partie des charges reliées aux programmes de recherche pour le développement couverte par les bailleurs de fonds partenaires s'est élevée à 35,1 millions de dollars, soit 1,1 million de dollars de plus que ce qui était prévu au budget. Les raisons de ce léger écart sont mentionnées dans l'analyse des produits présentée ci-dessus.

Les charges afférentes à l'ensemble des programmes de recherche pour le développement du Centre ont augmenté de 4,3 %, pour atteindre 145,1 millions de dollars, comparativement à 139,1 millions de dollars en 2008–2009. La plus grande partie de cette hausse (soit 5,4 millions de dollars) a trait à des charges couvertes par des bailleurs de fonds partenaires.

TABLEAU 4. CHARGES, PAR PROGRAMME, POUR L'EXERCICE TERMINÉ LE 31 MARS 2010 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

| | 2010 | | | 2009 |
|---|---|---|---|---|
| **Domaine de programme** | **Couvertes par les crédits parlementaires** | **Couvertes par les bailleurs de fonds partenaires** | **Total** | **Total** |
| Environnement et gestion des ressources naturelles | 29 051 | 10 928 | 39 979 | 36 527 |
| Technologies de l'information et de la communication au service du développement | 22 729 | 6 299 | 29 028 | 35 932 |
| Innovation, politique et science | 7 429 | — | 7 429 | 4 335 |
| Politique sociale et économique | 21 569 | 8 079 | 29 648 | 20 815 |
| Recherche pour l'équité en santé | 10 201 | 8 357 | 18 558 | 19 084 |
| Division des partenariats avec les bailleurs de fonds | 801 | — | 801 | 636 |
| Initiatives spéciales | 9 512 | 1 343 | 10 855 | 10 885 |
| Évaluation | 1 972 | — | 1 972 | 2 740 |
| Souplesse en matière de programmation et fonds d'intervention rapide | 5 081 | 103 | 5 184 | 8 094 |
| Fonds d'innovation pour le développement | 1 625 | — | 1 625 | — |
| **Total** | **109 970** | **35 109** | **145 079** | **139 048** |

FIGURE 6. CHARGES AFFÉRENTES AUX PROGRAMMES DE RECHERCHE POUR LE DÉVELOPPEMENT COUVERTES PAR LE CENTRE ET PAR LES BAILLEURS DE FONDS PARTENAIRES




Comme le montre la figure 6, le pourcentage des charges relatives aux programmes de recherche pour le développement du Centre utilisées en contrepartie (cofinancement) de sommes venant de bailleurs de fonds partenaires est le même qu'au cours de l'exercice écoulé (17 %). À mesure qu'ont augmenté les activités exécutées en partenariat avec des bailleurs de fonds, les charges des programmes de recherche pour le développement ayant trait à des projets financés par le Centre seul ont diminué, à 58,8 % en 2009–2010 comparativement à 61,7 % en 2008–2009.

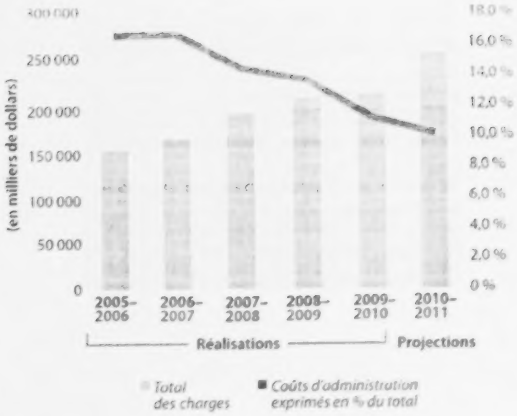
### *Charges au titre du soutien à la recherche pour le développement*

Le soutien à la recherche pour le développement regroupe les coûts reliés au renforcement des capacités de recherche dans les pays en développement. Il comprend le soutien technique, les éléments complémentaires des programmes et la gestion des programmes. Les charges à ce chapitre ont augmenté de 1,7 %, pour atteindre 42,1 millions de dollars en 2009–2010, comparativement à 41,3 millions de dollars en 2008–2009, et ne correspondent qu'à 92,9 % de la somme prévue au budget. Les économies de 3,2 millions de dollars par rapport aux prévisions budgétaires sont attribuables avant tout à une sous-utilisation des fonds de déplacement (de 1,7 million de dollars) en raison à la fois de la compression des dépenses et d'économies découlant de vacances à des postes qui exigent de multiples déplacements. Les autres économies sont attribuables aux efforts déployés pour réduire le recours aux services professionnels; on a aussi réalisé des économies dans les salaires et les avantages sociaux en raison de la prudence dont a fait preuve la direction pour combler les postes vacants à un moment où le Centre s'apprêtait à renouveler sa programmation pour la période visée par le nouveau cadre stratégique (2010–2015).

### *Charges relatives aux services administratifs*

Sous les services administratifs sont regroupées les diverses fonctions d'orientation, de direction, d'administration et de services qui appuient le fonctionnement du Centre et aident ce dernier à assumer ses responsabilités organisationnelles. Les charges relatives aux services administratifs ont diminué de 4,9 %, pour atteindre 23,8 millions de dollars, comparativement à 25 millions en 2008–2009, soit 1,6 million de moins que le montant prévu au budget. Cet écart s'explique surtout par la capitalisation des salaires des employés affectés à des projets de technologie de l'information, qui a entraîné une réduction des charges sans diminution correspondante du budget, par la

FIGURE 7. COÛTS D'ADMINISTRATION PAR RAPPORT AU TOTAL DES CHARGES




réduction des charges au titre des services professionnels et par des économies réalisées en ce qui a trait aux salaires et aux avantages sociaux en raison de postes vacants.

Comme le montre la figure 7, les coûts d'administration ont augmenté beaucoup moins rapidement que les charges totales depuis l'exercice 2005–2006. En fait, les coûts d'administration, qui représentaient plus de 16 % des charges totales en 2005–2006, n'en représenteront plus que 10,2 % (selon les prévisions) en 2010–2011. Le Centre continue de s'efforcer d'atteindre un équilibre entre les dépenses de programme et les coûts d'administration.

### *Perspectives d'évolution des charges*

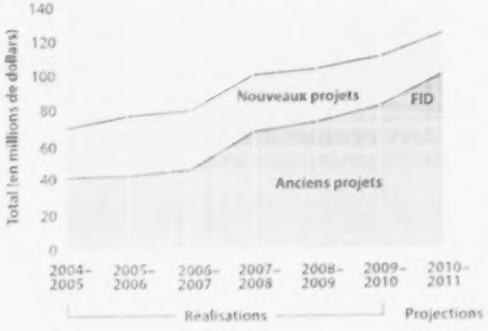
Les charges atteindront un sommet sans précédent de 253,3 millions de dollars en 2010–2011.

Le budget des services administratifs augmentera de 2,2 % et atteindra 25,9 millions de dollars, alors que les prévisions budgétaires pour l'exercice 2009–2010 étaient de 25,4 millions de dollars. La direction a plafonné toutes les charges, à l'exception des salaires et des loyers, à leur niveau de l'exercice 2009–2010.

Les charges afférentes aux programmes de recherche pour le développement et au soutien à la recherche pour le développement augmenteront de 21,5 % pour atteindre 227,2 millions de dollars en 2010–2011, comparativement à des charges réelles de 187,1 millions de dollars en 2009–2010. L'augmentation tient compte des charges prévues au titre du FID et des programmes d'envergure qui sont financés par des bailleurs de fonds, notamment de l'expansion de l'Initiative Think tank en Amérique latine et en Asie du Sud et de l'augmentation des activités du Fonds canadien de recherche sur la sécurité alimentaire internationale.

Il y a lieu de noter que les charges relatives à des engagements en cours (les « anciens projets » à la figure 8) couvertes par les crédits parlementaires en 2010–2011 atteindront un sommet sans précédent d'environ 96,5 millions de dollars (voir la figure 8). Ce montant représente près de 80 % des fonds disponibles aux fins des programmes de recherche pour le développement en 2010–2011. La croissance des dépenses par rapport aux exercices précédents est toujours manifeste dans les projets en cours, mais, en raison du plafonnement du crédit parlementaire renouvelable (FID non compris), il y aura proportionnellement moins de ressources pour le financement de nouveaux projets. Les fonds à la disposition du Centre pour le financement de

FIGURE 8. CHARGES AFFÉRENTES AUX PROGRAMMES COUVERTES PAR LES CRÉDITS PARLEMENTAIRES



nouveaux projets passeront d'environ 28 millions de dollars en 2009–2010 à un peu moins de 26 millions de dollars en 2010–2011 (voir la figure 8). Compte tenu de la diminution constante des dépenses afférentes à d'anciens projets (voir la figure 8), la direction s'attend à ce que le financement destiné à de nouveaux projets augmente et atteigne 28 millions de dollars après l'exercice 2010–2011, ce qui permettra de maintenir ou d'augmenter légèrement les affectations destinées à de nouveaux projets.

Le FID parviendra à maturité et sera « en mode programmation » d'ici la fin du prochain exercice. Le Centre prévoit que les dépenses afférentes au FID connaîtront une très forte croissance au cours des 24 prochains mois. Cette tendance aura une incidence favorable sur la part relative des coûts afférents aux services administratifs (figure 7).

## Autres indicateurs financiers d'importance

TABLEAU 5. ENGAGEMENTS EN COURS À L'ÉGARD DES PROGRAMMES DE RECHERCHE POUR LE DÉVELOPPEMENT

| (en milliers de dollars) | 2009–2010 Réalisations | 2008–2009 Réalisations | Écart entre les réalisations[a] |
|---|---|---|---|
| **Total des engagements en cours** | **444 415** | **212 930** | **108,7 %** |
| Couverts par les crédits parlementaires — FID[b] | 217 975 | — | — |
| Couverts par les crédits parlementaires | 155 725 | 159 577 | -2,4 % |
| Couverts par les bailleurs de fonds partenaires | 70 715 | 53 353 | 32,5 % |

[a] Écart en pourcentage entre les réalisations de l'exercice 2009–2010 et celles de l'exercice 2008–2009
[b] La direction établit cette distinction pour faciliter l'interprétation des chiffres.

Au 31 mars 2010, le Centre est engagé à l'égard de versements pouvant atteindre 444,4 millions de dollars sur les cinq prochaines années relativement à des projets et activités de recherche. Cet engagement est assujetti, premièrement, à l'attribution des fonds nécessaires par le Parlement (373,7 millions de dollars) et par les bailleurs de fonds partenaires (70,7 millions de dollars) et, deuxièmement, à quelques rares exceptions près, au respect des conditions des accords de subvention par les bénéficiaires. L'augmentation considérable des engagements en cours dont les fonds proviennent de crédits parlementaires s'explique par l'approbation du FID en 2009–2010. Les engagements en cours relatifs au FID sont évalués à 218 millions de dollars. Exclusion faite de ce montant, les engagements en cours dont les fonds proviennent de crédits parlementaires demeurent relativement stables par rapport au niveau de l'exercice 2008–2009, ayant diminué de 2,4 % pour atteindre 155,7 millions de dollars, tandis que les engagements en cours couverts par les bailleurs de fonds partenaires ont augmenté de 32,5 % pour passer à 70,7 millions de dollars.

Du total des engagements en cours de 373,7 millions de dollars couverts par les crédits parlementaires, une somme de 38 millions de dollars a trait à des projets cofinancés en vertu d'accords de partenariat, qui sont inclus dans la somme de 155,7 millions de dollars figurant au tableau 5.

TABLEAU 6 : AFFECTATIONS DE PROGRAMME

| (en milliers de dollars) | 2010–2011 Budget | Budget révisé | 2009–2010 Réalisations | Écart | 2008–2009 Réalisations | Écart entre les réalisations* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Total des affectations de programme** | **176 288** | **373 614** | **357 340** | **(16 274)** | **190 498** | **87,6 %** |
| **Programmes de recherche pour le développement** | | | | | | |
| Financés par les crédits parlementaires | | | | | | |
| Crédit parlementaire renouvelable | 90 000 | 310 514 | 305 862 | (4 652) | 126 108 | 142,5 % |
| Projets et programmes précis | 500 | 3 000 | 2 432 | (568) | 3 769 | -35,5 % |
| Financés par les bailleurs de fonds partenaires | 85 788 | 60 100 | 49 046 | (11 054) | 60 621 | -19,1 % |

* Écart en pourcentage entre les réalisations de l'exercice 2009–2010 et celles de l'exercice 2008–2009

### *Affectations de programme financées par les crédits parlementaires*

Les affectations de programme représentent les fonds approuvés pour de nouveaux projets de recherche dont la durée peut atteindre cinq ans. Les fonds sont décaissés progressivement pendant la période que durent les projets. Les affectations de programme financées par les crédits parlementaires ont augmenté et atteint 308,3 millions de dollars en 2009–2010 (305,9 millions + 2,4 millions). De cette somme, 29,4 millions de dollars étaient reliés à des projets et programmes cofinancés avec d'autres bailleurs de fonds. Cette hausse considérable observée en 2009–2010 s'explique par l'affectation ponctuelle de 220,5 millions de dollars destinée au FID. Exclusion faite du FID, les affectations de programme ont diminué de 32,3 % pour atteindre 85,4 millions de dollars, soit 4,6 millions de moins que le montant prévu au budget, en raison d'une décision de la direction visant à préserver une certaine souplesse en matière de programmation en 2010–2011 compte tenu de l'incertitude qui règne quant au niveau du crédit parlementaire.

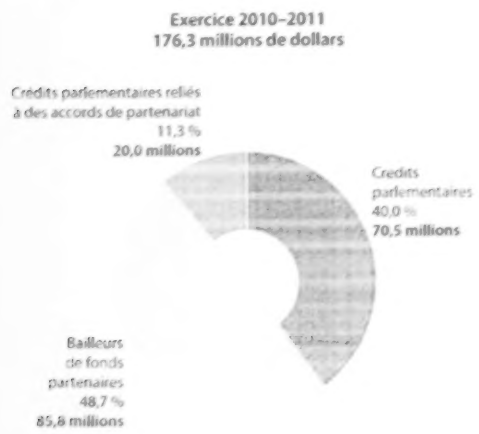
### *Affectations de programme financées par les bailleurs de fonds partenaires*

En 2009–2010, le montant des affectations de programme financées par les bailleurs de fonds partenaires était comparable à celui des affectations réelles de l'exercice 2008–2009. Les affectations ont chuté de 19,1 %, à 49 millions de dollars en 2009–2010, comparativement à 60,6 millions en 2008–2009, et ont été inférieures de 11,1 millions de dollars aux prévisions budgétaires. Le retard pris dans le lancement des activités de l'Initiative Think tank en Amérique latine et en Asie du Sud explique en grande partie cette baisse des affectations.

La plus grande partie (96,6 %) des affectations de programme de 357,3 millions de dollars de l'exercice 2009–2010 ont été engagées au cours de ce même exercice. Les charges à l'égard des projets faisant l'objet de ces engagements ont commencé en 2009–2010, et elles se poursuivront pendant le cycle de vie respectif des projets. Compte tenu de l'incertitude au sujet du crédit parlementaire du Centre, la direction a fixé les affectations de programme de l'exercice 2010–2011 qui seront financées par ce crédit à 90,5 millions de dollars.

FIGURE 9. AFFECTATIONS DE PROGRAMME (RÉELLES ET PROJETÉES) DE 2005–2006 À 2010–2011 (EN MILLIERS DE DOLLARS)

FIGURE 10. RÉPARTITION PRÉVUE DE LA PROVENANCE DES AFFECTATIONS DE PROGRAMME




Exclusion faite de l'affectation ponctuelle destinée au FID, ce montant est supérieur d'environ 2,7 millions de dollars à celui des affectations de l'exercice 2009–2010 (voir la figure 9). Si l'on tient compte des promesses faites en matière de cofinancement de projets, les fonds dont le Centre dispose pour la programmation non reliée à des accords de partenariat avec des bailleurs de fonds s'élèvent à 70,5 millions de dollars, soit 40 % du total des affectations de programme, qui est de 176,3 millions de dollars (voir la figure 10).

Exception faite du sommet ponctuel atteint en 2009–2010 en raison du FID, les affectations financées par les crédits parlementaires demeurent en deçà de celles de l'exercice 2005–2006, et ce, pour de nombreuses raisons, dont les principales sont l'évolution des tendances observées en matière de dépenses et l'augmentation des dépenses. Depuis 2005, les tendances en ce qui concerne les dépenses afférentes aux projets ont changé en raison de la durée plus longue des projets, des gains de pouvoir d'achat du dollar canadien, de l'augmentation du nombre de nouveaux projets et d'autres facteurs ayant permis de faire diminuer la valeur relative des dépenses ayant trait aux anciens projets, et, par conséquent, de dégager davantage de fonds pour de nouveaux projets. Par ailleurs, le crédit parlementaire du Centre a augmenté, et le Centre a disposé d'encore plus d'argent qui ne pouvait être décaissé qu'en augmentant les affectations à de nouveaux projets. C'est pourquoi les affectations ont augmenté rapidement. Étant donné que les projets peuvent durer jusqu'à cinq ans, les affectations ont aussi une incidence sur les dépenses des exercices ultérieurs — c'est habituellement durant les deuxième et troisième années d'un projet que les dépenses sont les plus élevées. Ainsi, la vague d'affectations a créé un report des dépenses qui a accaparé une proportion de plus en plus élevée de ce qui est devenu un budget des charges plafonné en 2009–2010. Étant donné qu'il reste moins d'argent à consacrer à de nouveaux projets, il faut réduire le budget des affectations destinées à des projets. Une fois la vague passée, et en présumant que le budget des charges afférentes aux projets demeure constant, on pourra à nouveau augmenter les affectations jusqu'à ce qu'elles atteignent un niveau stable, soit l'équivalent du budget des charges constant.

## Analyse du bilan

TABLEAU 7. ACTIF

| (en milliers de dollars) | 2009–2010 Réalisations | 2008–2009 Réalisations | Écart entre les réalisations* |
|---|---|---|---|
| **Total de l'actif** | **92 818** | **89 319** | **3,9 %** |
| Trésorerie | 23 238 | 39 076 | -40,5 % |
| Placements | 45 952 | 21 407 | 114,7 % |
| Créances et frais payés d'avance | 11 277 | 16 071 | -29,8 % |
| Immobilisations corporelles | 12 351 | 12 765 | -3,2 % |

* Écart en pourcentage entre les réalisations de l'exercice 2009–2010 et celles de l'exercice 2008–2009

Le montant qu'atteignent la **trésorerie** et les **placements** est tributaire des fonds que le Centre encaisse avant d'avoir à les dépenser. Ces fonds sont investis dans des instruments du marché monétaire à court terme.

TABLEAU 8. TRÉSORERIE ET PLACEMENTS

| (en milliers de dollars) | 2009–2010 Réalisations | 2008–2009 Réalisations | Écart entre les réalisations* |
|---|---|---|---|
| **Total** | **69 190** | **60 483** | **14,4 %** |
| Trésorerie | 23 238 | 39 076 | -40,5 % |
| Placements | 45 952 | 21 407 | 114,7 % |
| Le total comprend les fonds en caisse qui proviennent de bailleurs de fonds partenaires | 36 448 | 31 720 | 14,9 % |

* Écart en pourcentage entre les réalisations de l'exercice 2009–2010 et celles de l'exercice 2008–2009

Compte tenu de la nature de ses activités, le Centre dispose toujours de sommes sous forme de trésorerie et de placements, qui consistent en des liquidités excédentaires investies pour plus de 90 jours (voir la note 2d des notes afférentes aux états financiers, à la page 70). Au 31 mars 2010, le montant total de la trésorerie et des placements atteignait 69,2 millions de dollars, comparativement à 60,5 millions au 31 mars 2009. Toutefois, les placements étaient plus élevés en raison de l'amélioration du marché des placements en bons du Trésor depuis le 31 mars 2009, tandis que la trésorerie avait reculé par rapport à l'exercice précédent. La politique du Centre en matière de placements vise à optimiser le rendement des liquidités, dans le respect des paramètres fixés par le Conseil des gouverneurs. Étant donné l'instabilité des marchés financiers, il a souvent été plus rentable de conserver l'argent dans les comptes bancaires que de l'investir dans des obligations ou des bons du Trésor. Par conséquent, la direction a obtenu des rendements supérieurs (voir à la page 48), mais n'est pas

arrivée à préserver la composition voulue du portefeuille de placements eu égard aux échéances, en particulier à l'échéance de 30 jours ou moins, à quelques reprises au cours de l'exercice. Le solde bancaire élevé tout au long de l'exercice (supérieur au solde de fin d'exercice de 23,2 millions de dollars) et les intérêts produits ont amplement justifié cette approche, qui a permis au Centre de disposer des liquidités nécessaires pour respecter ses obligations.

Les fonds en caisse provenant de bailleurs de fonds partenaires ne sont grevés d'aucune affectation, si ce n'est qu'ils doivent être utilisés aux fins prévues. Dans les faits, une bonne partie des sommes qui constituent la trésorerie et les placements ont trait à des charges à payer. Ces liquidités sont par conséquent réservées et ne peuvent servir à rehausser la programmation.

La hausse de 4,7 millions de dollars des liquidités provenant de bailleurs de fonds partenaires est attribuable au fait que davantage de fonds avaient été reçus des bailleurs de fonds avant que les décaissements pour les projets et les programmes de recherche auxquels ils étaient destinés n'aient été effectués.

Les **créances** et les **frais payés d'avance** ont atteint 11,3 millions de dollars, ce qui comprenait des crédits parlementaires de 0,2 million dus au Centre et des créances au titre des partenariats avec des bailleurs de fonds de 7,4 millions. Le total de l'exercice représente une baisse de 4,8 millions de dollars par rapport à celui qui figurait au bilan du 31 mars 2009. Cela est attribuable principalement à la baisse des crédits parlementaires dus au Centre à la fin de l'exercice.

Les immobilisations corporelles sont constituées d'éléments d'actif d'un coût initial de 5 000 $ ou plus. Au 31 mars 2010, leur valeur totale atteignait 12,4 millions de dollars, en baisse de 0,4 million par rapport à l'exercice précédent. Ces éléments d'actif sont composés d'améliorations locatives, de logiciels, de matériel de TI, des véhicules des bureaux régionaux et d'autre matériel (voir la note 6 des notes afférentes aux états financiers, à la page 74).

Les **créditeurs** et les **charges à payer** sont enregistrés dans le cours normal des activités du Centre. Il s'agit, entre autres, des paiements dus aux fournisseurs, des

TABLEAU 9. PASSIF

| (en milliers de dollars) | 2009–2010 Réalisations | 2008–2009 Réalisations | Écart entre les réalisations[a] |
|---|---|---|---|
| **Total du passif** | **75 989** | **75 856** | **0,2 %** |
| Créditeurs et charges à payer | 14 202 | 15 927 | -10,8 % |
| Produits reportés | 55 635 | 53 775 | 3,5 % |
| Avantages sociaux futurs | 6 152 | 6 154 | 0,0 % |

[a] Écart en pourcentage entre les réalisations de l'exercice 2009–2010 et celles de l'exercice 2008–2009

subventions à verser aux bénéficiaires et des salaires et congés annuels devant être payés aux employés. À la fin de mars 2010, ils s'élevaient à 14,2 millions de dollars, ce qui représente une baisse de 10,8 % ou 1,7 million de dollars par rapport au 31 mars 2009. Cette baisse a trait surtout aux subventions dues à l'égard de projets qui n'avaient pas encore été versées à la fin de l'exercice.

Les **produits reportés** comprennent la partie non dépensée des sommes reçues ou à recevoir au titre des activités menées en partenariat avec d'autres bailleurs de fonds (36,4 millions de dollars, voir le tableau 8), la partie des crédits parlementaires servant à l'acquisition d'immobilisations corporelles et la partie non dépensée des crédits parlementaires reçus aux fins de projets et de programmes précis (voir la note 7 des notes afférentes aux

TABLEAU 10. CAPITAUX PROPRES

| (en milliers de dollars) | 2010–2011 Budget | Budget révisé | 2009–2010 Réalisations | Écart | 2008–2009 Réalisations | Écart entre les réalisations* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Total des capitaux propres** | **17 157** | **6 735** | **16 829** | **10 124** | **13 463** | **25,0 %** |
| Bénéfices non répartis | 17 157 | 6 735 | 16 859 | 10 124 | 13 345 | 26,3 % |
| Cumul des autres éléments du résultat étendu | — | — | (30) | — | 118 | — |

* Écart en pourcentage entre les réalisations de l'exercice 2009–2010 et celles de l'exercice 2008–2009

états financiers, à la page 74). Le solde de fin d'exercice était de 55,6 millions de dollars, supérieur de 1,8 million seulement au solde enregistré au 31 mars 2009.

Les **avantages sociaux futurs** comprennent une provision pour les indemnités de départ des employés (voir la note 2f des notes afférentes aux états financiers, à la page 71). À 6,2 millions de dollars, la tranche à long terme des indemnités de départ est presque au même niveau qu'à la fin de l'exercice 2008–2009 (voir la note 8 des notes afférentes aux états financiers, à la page 75).

Les capitaux propres du Centre sont constitués de bénéfices non répartis, qui sont non affectés, affectés ou réservés, et du cumul des autres éléments du résultat étendu. La direction avait prévu de débloquer le total des bénéfices non répartis en 2009–2010, qui ont augmenté pour atteindre 16,9 millions de dollars, comparativement à 13,3 millions au 31 mars 2009. Les facteurs suivants expliquent la différence de 10,1 millions de dollars par rapport au budget révisé :

- l'incidence du FID, qui n'avait pas été prise en compte (des retards ont obligé le Centre à conserver 5,2 millions de dollars dans les capitaux propres affectés);
- une réduction considérable des charges d'exploitation (de 4,8 millions de dollars) en raison des compressions décrétées par la direction dans les déplacements, le recours aux services professionnels et la dotation des postes vacants;
- le reste de l'écart (de 0,1 million de dollars) est dû à des charges supplémentaires afférentes aux projets, que viennent annuler des produits additionnels.

TABLEAU 11. BÉNÉFICES NON RÉPARTIS

| (en milliers de dollars) | 2010–2011 Budget | Budget révisé | 2009–2010 Réalisations | Écart | 2008–2009 Réalisations | Écart entre les réalisations* |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Total des bénéfices non répartis** | **17 157** | **6 735** | **16 859** | **10 124** | **13 345** | **26,3 %** |
| Non affectés | 6 712 | 126 | 4 038 | 3 912 | 5 892 | -31,5 % |
| Affectés | 3 649 | — | 5 225 | 5 225 | 700 | 646,4 % |
| Réservés | 6 796 | 6 609 | 7 596 | 987 | 6 753 | 12,5 % |

* Écart en pourcentage entre les réalisations de l'exercice 2009–2010 et celles de l'exercice 2008–2009

Les bénéfices non répartis non affectés correspondent au solde des capitaux propres qui ne sont pas mis de côté pour couvrir soit la réserve constituée à des fins de planification financière, soit les bénéfices non répartis affectés.

Cette année, la direction du Centre a affecté une partie des bénéfices non répartis (5,2 millions de dollars), qui représente la partie non dépensée des fonds que la direction entend utiliser pour le Fonds d'innovation pour le développement au 31 mars 2010. On a eu recours aux capitaux propres affectés pour régler le problème créé par l'écart qui se creuse entre les produits et les dépenses du FID–santé, conformément à la politique en matière de capitaux propres approuvée par le Conseil.

Dans le but d'assurer sa situation financière, le Centre a constitué une réserve à des fins de planification financière qui s'élève à 7,6 millions de dollars (ou 4 % du crédit parlementaire en 2010–2011). Cette réserve est importante pour un certain nombre de raisons : les dispositions contractuelles visant les bénéficiaires et les modalités de financement des projets évoluent; le moment où sont comptabilisées les dépenses de programme ne dépend pas uniquement du Centre puisqu'il est en grande partie subordonné au rendement des bénéficiaires; de petites variations enregistrées dans les tendances prévues pour les dépenses de projet ont un effet considérable sur les dépenses totales. Le Conseil des gouverneurs a approuvé une politique stipulant qu'une réserve, pouvant atteindre de 4 % à 7% du crédit parlementaire comptabilisé, devait être constituée.

Conformément au choix fait en vertu des normes comptables canadiennes (voir la note 2 des notes afférentes aux états financiers, à la page 69), les instruments financiers classés dans la catégorie disponible à la vente sont évalués à leur juste valeur, et les gains et les pertes latents sont présentés dans le cumul des autres éléments du résultat étendu. Le cumul des autres éléments du résultat étendu de l'exercice 2009–2010 indique une perte latente de 0,03 million de dollars (voir les notes afférentes aux états financiers pour plus de précisions).

*Perspectives d'évolution du bilan*

La politique en matière de placements du Centre vise à optimiser le rendement du capital investi; par conséquent, le solde de trésorerie à la fin de l'exercice 2010–2011 pourrait diminuer si les taux d'intérêt devaient augmenter au cours de l'exercice.

On projette des capitaux propres de 17,2 millions de dollars à la fin de l'exercice 2010–2011, qui comprennent 3,6 millions de dollars de capitaux propres affectés ayant trait au FID et 6,3 millions de capitaux propres non affectés. Les capitaux propres non affectés prévus à la fin de l'exercice pourraient effectivement être utilisés en cours d'exercice si les annonces du gouvernement relativement à l'enveloppe de l'aide internationale devaient confirmer l'augmentation des crédits parlementaires présumée dans le budget de l'exercice 2010–2011 (voir les perspectives d'évolution des produits, à la page 48).

*Modifications comptables à venir*

Conformément aux exigences du Conseil des normes comptables du Canada, le Centre adoptera les normes internationales d'information financière (normes IFRS) à compter du 1er avril 2011 et devra présenter des chiffres correspondants complets pour l'exercice précédent (voir la note 2j des notes afférentes aux états financiers, à la page 72). Le Centre aborde la conversion en cinq étapes : évaluation diagnostique, conception et planification, élaboration de solutions, mise en oeuvre et examen à la suite de la mise en oeuvre. L'étape de conception et de planification a été achevée au cours de l'exercice, et l'étape d'élaboration de solutions était en bonne voie de réalisation au 31 mars 2010. La conversion progresse comme prévu, et, au début de l'exercice 2010–2011, le Centre amorcera l'étape de la mise en oeuvre, qui comprendra la préparation d'un bilan d'ouverture conforme aux normes IFRS. Il y a eu mise en place d'une structure de gouvernance en bonne et due forme, de sorte que des conseils pourront être fournis et qu'une surveillance pourra être assurée à toutes les étapes de la conversion. La direction a bon espoir de respecter les échéances fixées pour la conversion aux normes IFRS et la présentation conforme de l'information financière.

## Les cinq dernières années

| (en milliers de dollars) | Budget 2010–2011 | 2009–2010 | 2008–2009[a] | Réalisations 2007–2008[a] | 2006–2007[a] | 2005–2006[a,b] |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **État des produits** | | | | | | |
| **Produits** | | | | | | |
| Crédits parlementaires | 189 888 | 174 041 | 168 828 | 149 742 | 144 760 | 131 955 |
| Bailleurs de fonds partenaires | | | | | | |
| Financement des programmes de recherche pour le développement | 57 034 | 35 109 | 29 675 | 26 091 | 18 618 | 16 010 |
| Recouvrement des coûts d'administration | 5 703 | 3 842 | 2 969 | 2 729 | 1 908 | 1 572 |
| Produits financiers | 480 | 288 | 1 096 | 2 377 | 2 210 | 1 406 |
| Autres produits | 451 | 1 181 | 1 196 | 1 154 | 2 569 | 1 837 |
| **Charges** | | | | | | |
| Programmes de recherche pour le développement | | | | | | |
| Financés par les crédits parlementaires | 123 795 | 109 970 | 109 373 | 100 167 | 82 677 | 79 229 |
| Financés par les bailleurs de fonds partenaires | 57 034 | 35 109 | 29 675 | 26 091 | 18 618 | 16 010 |
| Soutien à la recherche pour le développement | 46 510 | 42 057 | 41 334 | 39 328 | 36 167 | 34 458 |
| Services administratifs | 25 919 | 23 811 | 25 047 | 24 284 | 23 154 | 21 182 |
| **Résultats nets des activités poursuivies** | 298 | 3 514 | (1 665) | (7 777) | 9 449 | 1 901 |
| **Résultats nets des activités abandonnées** | — | — | — | — | (155) | (1 802) |
| **Affectations de programme** | | | | | | |
| Programmes de recherche pour le développement | | | | | | |
| Financés par les crédits parlementaires | 90 000 | 305 862 | 126 108 | 145 033 | 112 832 | 97 249 |
| Financés par les crédits parlementaires accordés pour des programmes et des projets précis | 500 | 2 432 | 3 769 | 1 643 | 1 426 | 1 415 |
| Financés par les bailleurs de fonds partenaires | 85 788 | 49 046 | 60 621 | 37 041 | 27 184 | 14 797 |

| **(en milliers de dollars)** | **Budget 2010–2011** | **2009–2010** | **2008–2009[a]** | **Réalisations 2007–2008[a]** | **2006–2007[a]** | **2005–2006[a]** |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Bilan** | | | | | | |
| **Actif** | | | | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie | | 23 238 | 39 076 | 22 450 | 21 941 | 33 839 |
| Placements | | 45 952 | 21 407 | 38 891 | 32 102 | 10 338 |
| Créances et frais payés d'avances | | 11 277 | 16 071 | 10 382 | 11 600 | 5 471 |
| Immobilisations corporelles | | 12 351 | 12 765 | 12 084 | 6 119 | 5 375 |
| **Passif** | | | | | | |
| Créditeurs et charges à payer | | 14 202 | 15 927 | 18 012 | 15 815 | 12 799 |
| Produits reportés – à court terme | | 36 281 | 35 956 | 30 765 | 21 165 | 16 286 |
| Produits reportés – à long terme | | 19 354 | 17 819 | 14 154 | 6 269 | 5 375 |
| Avantages sociaux futurs | | 6 152 | 6 154 | 5 858 | 5 723 | 7 067 |
| **Capitaux propres** | | | | | | |
| Bénéfices non répartis | 17 157 | 16 859 | 13 345 | 15 010 | 22 790 | 13 496 |
| Cumul des autres éléments du résultat étendu | — | (30) | 118 | 8 | — | — |
| **Engagements en cours** | | | | | | |
| Financés par les crédits parlementaires | 342 410 | 373 700 | 159 577 | 162 579 | 110 030 | 93 619 |
| Financés par les bailleurs de fonds partenaires | 121 292 | 70 715 | 53 353 | 30 182 | 20 690 | 17 288 |

a) Certains comptes ont été reclassés afin de correspondre à la présentation de l'information financière de l'exercice.
b) Les chiffres réels de l'exercice 2005-2006 comprennent l'actif, le passif et les résultats de Cyberlien des Amériques.

# États financiers

## Responsabilité de la direction en ce qui concerne les états financiers

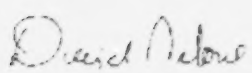
La direction assume la responsabilité des états financiers exposés dans le présent rapport annuel, lesquels ont été approuvés par le Conseil des gouverneurs du Centre. Ces états financiers ont été préparés par la direction conformément aux principes comptables généralement reconnus du Canada et, s'il y a lieu, comprennent des chiffres que la direction a appréciés en se fondant sur son jugement. L'information financière présentée dans l'ensemble du rapport annuel est conforme à celle qui figure dans les états financiers.

La direction s'appuie sur des livres comptables, sur des systèmes d'information et sur des mécanismes de contrôle financier et de contrôle de gestion conçus de manière à fournir l'assurance raisonnable que les données financières sont fiables, que les éléments d'actif sont protégés, que les ressources sont gérées de manière économique et efficace dans la poursuite des objectifs généraux et que les activités d'exploitation sont réalisées conformément à la *Loi sur le Centre de recherches pour le développement international* et au Règlement général du CRDI.

La responsable de la vérification interne au CRDI est chargée d'évaluer les systèmes, les procédures et les pratiques du Centre. La vérificatrice générale du Canada procède, en toute indépendance, à une vérification des états financiers conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Sa vérification comprend les sondages et autres procédés nécessaires pour lui permettre d'exprimer une opinion sur les états financiers. Le Comité des finances et de la vérification du Conseil des gouverneurs demeure à l'entière disposition des vérificateurs externes.

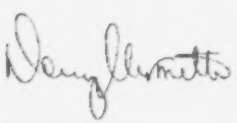
Il incombe au Conseil des gouverneurs de s'assurer que la direction assume ses responsabilités en matière de communication de l'information financière et de contrôle interne. Il remplit cette fonction, qui comporte entre autres l'examen et l'approbation des états financiers, par l'entremise du Comité des finances et de la vérification. Ce comité, formé de gouverneurs, rencontre régulièrement la direction, les vérificateurs internes et les vérificateurs externes.

Le président du Centre,



David M. Malone

Le vice-président, Ressources,
et chef de la direction financière,



Denys Vermette

Ottawa, Canada
Le 4 juin 2010

Auditor General of Canada
Vérificatrice générale du Canada

## RAPPORT DU VÉRIFICATEUR

Au Centre de recherches pour le développement international
et au ministre des Affaires étrangères

J'ai vérifié le bilan du Centre de recherches pour le développement international au 31 mars 2010 et les états des résultats, des variations des capitaux propres, du résultat étendu et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction du Centre. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière du Centre au 31 mars 2010 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada. Conformément aux exigences de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, je déclare qu'à mon avis ces principes ont été appliqués de la même manière qu'au cours de l'exercice précédent.

De plus, à mon avis, les opérations du Centre dont j'ai eu connaissance au cours de ma vérification des états financiers ont été effectuées, à tous les égards importants, conformément aux dispositions pertinentes de la partie X de la *Loi sur la gestion des finances publiques* et ses règlements, à la *Loi sur le Centre de recherches pour le développement international* et aux règlements administratifs du Centre.

Pour la vérificatrice générale du Canada,

Clyde M. MacLellan, CA
vérificateur général adjoint

Ottawa, Canada
Le 4 juin 2010

# Bilan

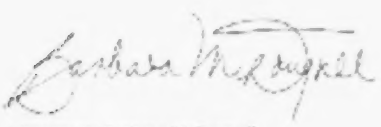
31 mars 2010
(en milliers de dollars)

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| **Actif** | | |
| À court terme | | |
| Trésorerie | 23 238 | 39 076 |
| Placements (note 4) | 45 952 | 21 407 |
| Créances (note 5) | 9 594 | 14 365 |
| Frais payés d'avance | 1 683 | 1 706 |
| | 80 467 | 76 554 |
| Immobilisations corporelles (Note 6) | 12 351 | 12 765 |
| | **92 818** | **89 319** |
| **Passif** | | |
| À court terme | | |
| Créditeurs et charges à payer | 14 202 | 15 927 |
| Produits reportés (Note 7) | 36 281 | 35 956 |
| | 50 483 | 51 883 |
| Produits reportés (note 7) | 19 354 | 17 819 |
| Avantages sociaux futurs (note 8) | 6 152 | 6 154 |
| | 75 989 | 75 856 |
| **Capitaux propres** | | |
| Bénéfices non répartis | 16 859 | 13 345 |
| Cumul des autres éléments du résultat étendu (perte) | (30) | 118 |
| | 16 829 | 13 463 |
| | **92 818** | **89 319** |

Engagements (note 12)
Éventualités (note 13)

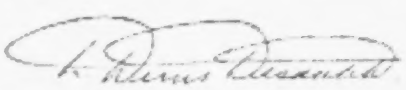
*Les notes afférentes et le tableau font partie intégrante des états financiers.*

La présidente du Conseil des gouverneurs,



L'honorable Barbara McDougall

Le président du Comité des finances et de la vérification,



Denis Desautels

# État des résultats

Exercice terminé le 31 mars 2010
(en milliers de dollars)

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| **Produits** | | |
| Partenariats avec des bailleurs de fonds (note 9) | | |
| Financement des programmes de recherche pour le développement | 35 109 | 29 675 |
| Recouvrement des coûts d'administration | 3 842 | 2 969 |
| Produits financiers | 288 | 1 096 |
| Autres produits | 1 181 | 1 196 |
| | 40 420 | 34 936 |
| **Charges** | | |
| Programmes de recherche pour le développement | | |
| Financés par les crédits parlementaires | 109 970 | 109 373 |
| Financés par des bailleurs de fonds partenaires | 35 109 | 29 675 |
| | 145 079 | 139 048 |
| Soutien à la recherche pour le développement | | |
| Soutien technique | 23 426 | 22 851 |
| Éléments complémentaires des programmes | 9 910 | 11 701 |
| Gestion des programmes | 8 721 | 6 782 |
| | 42 057 | 41 334 |
| Services administratifs | | |
| Administration | 18 362 | 18 497 |
| Administration des bureaux régionaux | 5 449 | 6 550 |
| | 23 811 | 25 047 |
| **Total des charges (tableau I)** | **210 947** | **205 429** |
| Coûts d'exploitation avant crédits parlementaires | (170 527) | (170 493) |
| Crédits parlementaires (note 10) | 174 041 | 168 828 |
| **Résultats d'exploitation nets** | **3 514** | **(1 665)** |

*Les notes afférentes et le tableau font partie intégrante des états financiers.*

# État des variations des capitaux propres

Exercice terminé le 31 mars 2010
(en milliers de dollars)

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| **Bénéfices non répartis** | | |
| Non affectés | | |
| Début de l'exercice | 5 892 | 7 950 |
| Résultats d'exploitation nets | 3 514 | (1 665) |
| Virements (aux) des bénéfices non répartis réservés et bénéfices non répartis affectés | (5 368) | (393) |
| Solde en fin d'exercice | 4 038 | 5 892 |
| Réservés | | |
| Début de l'exercice | 6 753 | 5 990 |
| Augmentation de la réserve constituée aux fins de la planification financière | 843 | 763 |
| Solde en fin d'exercice | 7 596 | 6 753 |
| Affectés | | |
| Début de l'exercice | 700 | 1 070 |
| Dépenses engagées en immobilisations corporelles et programmes | (2 475) | (1 070) |
| Provision pour dépenses en immobilisations corporelles et programmes | 7 000 | 700 |
| Solde en fin d'exercice (note 11) | 5 225 | 700 |
| **Total des bénéfices non répartis en fin d'exercice** | **16 859** | **13 345** |
| Cumul des autres éléments du résultat étendu (perte) | | |
| Début de l'exercice | 118 | 8 |
| Autres éléments du résultat étendu (perte) | (148) | 110 |
| Solde en fin d'exercice | (30) | 118 |
| **Total des capitaux propres en fin d'exercice** | **16 829** | **13 463** |

*Les notes afférentes et le tableau font partie intégrante des états financiers.*

# États du résultat étendu

Exercice terminé le 31 mars 2010
(en milliers de dollars)

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Résultats d'exploitation nets | 3 514 | (1 665) |
| Autres éléments du résultat étendu (perte) | | |
| Gains (pertes) latents nets sur les instruments financiers disponibles à la vente | (148) | 110 |
| **Résultat étendu (perte)** | **3 366** | **(1 555)** |

*Les notes afférentes et le tableau font partie intégrante des états financiers.*

# État des flux de trésorerie

Exercice terminé le 31 mars 2010
(en milliers de dollars)

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| **Activités d'exploitation** | | |
| Résultats d'exploitation nets | 3 514 | (1 665) |
| Éléments sans incidence sur la trésorerie | | |
| Amortissement des immobilisations corporelles | 2 214 | 2 426 |
| Amortissement des produits reportés — immobilisations corporelles | (2 214) | (2 426) |
| Amortissement de la prime à l'émission d'obligations | 756 | 121 |
| Perte sur la cession d'immobilisations corporelles | 56 | 16 |
| Avantages sociaux futurs | (2) | 278 |
| Produits reportés — tranche à long terme (note 7) | 1 821 | 2 834 |
| | 2 631 | 3 249 |
| Variation des éléments d'exploitation sans incidence sur la trésorerie | | |
| Créances | 4 771 | (5 634) |
| Frais payés d'avance | 23 | (55) |
| Créditeurs et charges à payer | (1 725) | (2 067) |
| Produits reportés — tranche à court terme (note 7) | 453 | 5 341 |
| | 3 522 | (2 415) |
| **Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'exploitation** | **9 667** | **(831)** |
| **Activités de financement** | | |
| Partie des crédits parlementaires servant aux immobilisations corporelles | 1 800 | 3 107 |
| **Rentrées de fonds liées aux activités de financement** | **1 800** | **3 107** |
| **Activités d'investissement** | | |
| Achat de placements | (47 409) | (210 762) |
| Placements arrivés à échéance | 21 960 | 228 235 |
| Acquisition d'immobilisations corporelles | (1 863) | (3 112) |
| Produit de (coûts liés à) la cession d'immobilisations corporelles | 7 | (11) |
| **Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités d'investissement** | **(27 305)** | **14 350** |
| **(Diminution) augmentation de la trésorerie** | **(15 838)** | **16 626** |
| **Trésorerie au début de l'exercice** | **39 076** | **22 450** |
| **Trésorerie à la fin de l'exercice** | **23 238** | **39 076** |

*Les notes afférentes et le tableau font partie intégrante des états financiers.*

# Notes afférentes aux états financiers

Exercice terminé le 31 mars 2010
*(en milliers de dollars à moins d'indication contraire)*

## 1. Pouvoirs et mission

Le Centre de recherches pour le développement international (le Centre) est une société sans capital-actions créée en 1970 par le Parlement du Canada qui a promulgué, à cette fin, la *Loi sur le Centre de recherches pour le développement international*. Ses activités sont financées principalement au moyen d'un crédit parlementaire annuel. En vertu du paragraphe 85(1) de la *Loi sur la gestion des finances publiques*, le Centre n'est pas assujetti aux sections I à IV de la partie X de cette loi, exception faite des articles 131 à 148 de la section III. Organisme de bienfaisance enregistré, le Centre est exonéré d'impôt en vertu de l'article 149 de la *Loi de l'impôt sur le revenu*.

Le Centre a pour mission de lancer, d'encourager, d'appuyer et de mener des recherches sur les problèmes des régions du monde en voie de développement et sur la mise en œuvre des connaissances scientifiques, techniques et autres en vue du progrès économique et social de ces régions.

## 2. Sommaire des conventions comptables importantes

Les états financiers sont établis conformément aux principes comptables généralement reconnus (PCGR) du Canada. Les conventions comptables importantes du Centre sont énoncées ci-après.

### a. Comptabilisation des produits

**i) Crédits parlementaires**

Exception faite des parties destinées à l'acquisition d'immobilisations corporelles et à des projets et programmes précis, les crédits parlementaires sont inscrits à titre de produits de l'exercice pour lequel ils sont approuvés. La partie des crédits parlementaires qui sert à l'acquisition d'immobilisations corporelles est inscrite au bilan comme produit reporté et est amortie en résultat selon la même méthode et sur la même période que les immobilisations connexes. En cas de cession d'immobilisations corporelles amortissables, le solde intégral du financement reporté ayant trait à ces immobilisations corporelles est comptabilisé comme produit. Les crédits parlementaires reçus aux fins de projets et de programmes précis sont reportés et comptabilisés quand les charges connexes sont engagées.

**ii) Partenariats avec des bailleurs de fonds**

Le Centre conclut des accords de partenariat pour des travaux de recherche qu'il mène ou administre pour le compte d'autres organismes. Les montants reçus ou à recevoir en vertu d'accords conclus avec des bailleurs de fonds sont inscrits à titre de produits reportés et comptabilisés comme produits dans l'exercice où les charges connexes sont engagées.

**iii) Produits financiers et autres produits**

Les produits financiers sont inscrits selon la comptabilité d'exercice et comprennent les gains et pertes réalisés sur la cession de placements. La comptabilisation de tous les autres produits se fonde également sur la comptabilité d'exercice.

### b. Versements de subvention

Tous les versements de subvention prévus par contrat sont tributaires de l'attribution des crédits parlementaires ou de l'obtention de fonds de la part de bailleurs de fonds partenaires. Ils sont inscrits à titre de charges de l'exercice durant lequel ils deviennent exigibles en vertu des conditions des accords conclus. Les remboursements afférents à des versements de subvention effectués antérieurement sont comptabilisés en réduction des charges de l'exercice tant que le projet est en cours et dans les autres produits quand le projet est clos.

### c. Immobilisations corporelles et amortissement

Les immobilisations corporelles sont comptabilisées au coût et amorties de façon linéaire sur leur durée de vie utile prévue. Pour chaque catégorie d'immobilisations corporelles, la durée de vie utile prévue est la suivante :

| | |
|---|---|
| Matériel informatique | 3 ans |
| Logiciels | de 3 à 10 ans |
| Mobilier et matériel de bureau | 5 ans |
| Véhicules | de 3 à 7 ans |
| Systèmes de communications | 5 ans |
| Améliorations locatives | durée non écoulée du bail |

### d. Instruments financiers

Les instruments financiers du Centre comprennent la trésorerie et les équivalents de trésorerie, les placements, les créances et les créditeurs et charges à payer engagés dans le cours normal de ses activités. Les instruments financiers sont d'abord comptabilisés au prix de transaction, soit la juste valeur de la contrepartie versée, puis évalués en fonction de leur classement. Il a été décidé de classer ces instruments de la façon suivante à compter du 1er avril 2007.

| i) Instrument financier | Classement | Méthode d'évaluation |
|---|---|---|
| Trésorerie | Détenue à des fins de transaction | Juste valeur |
| Équivalents de trésorerie et placements | Disponibles à la vente | Juste valeur |
| Créances | Prêts et créances | Coût après amortissement |
| Créditeurs et charges à payer | Autres passifs financiers | Coût après amortissement |

**ii) Trésorerie et équivalents de trésorerie**

La trésorerie et les équivalents de trésorerie comprennent les soldes bancaires et les fonds placés dans des instruments du marché monétaire à court terme venant à échéance 90 jours ou moins à partir de la date d'acquisition. Il n'y avait aucun équivalent de trésorerie à la fin de l'exercice 2010 et aucun à la fin de l'exercice 2009.

**iii) Placements**

Les placements sont constitués d'instruments du marché monétaire de qualité supérieure dont l'échéance varie de 91 jours à un an à compter du moment de l'acquisition. Le Centre peut vendre des placements pour satisfaire à ses besoins de liquidités ou encore à la suite de variations de la cote des instruments ou d'un écart entre la composition réelle du portefeuille et la composition stipulée dans la politique en matière de placements du Centre. Ces placements sont d'abord comptabilisés au prix de transaction, soit la juste valeur de la contrepartie versée. Les gains et pertes découlant de variations de la juste valeur, sauf les pertes résultant d'une moins-value, sont comptabilisés dans les autres éléments du résultat étendu jusqu'à ce que l'actif financier en question soit vendu ou décomptabilisé.

Au moment de la décomptabilisation, les gains ou pertes cumulés préalablement comptabilisés dans les autres éléments du résultat étendu sont transférés aux autres produits. Les acquisitions et ventes de placements sont inscrites à la date de règlement. S'il y a lieu, les coûts de transaction reliés à l'acquisition de placements sont passés en charges.

**iv) Dérivés incorporés**

Il faut traiter séparément les dérivés incorporés et les évaluer à leur juste valeur dans la mesure où certaines conditions sont réunies. Le Centre a établi la date de la transition au 1er avril 2003, et seuls les instruments financiers et les contrats conclus ou modifiés après cette date ont été examinés pour déterminer s'ils comportaient des dérivés incorporés. L'examen des contrats a permis à la direction d'établir qu'ils ne comportaient aucun dérivé incorporé nécessitant un traitement comptable distinct.

## e. Conversion de devises

Les éléments d'actif et de passif monétaires libellés en devises étrangères sont convertis en dollars canadiens au taux de change en vigueur à la date du bilan. Les éléments non monétaires sont convertis au taux qui était en vigueur au moment où le bien a été acquis ou l'obligation, contractée. Les éléments de produits et de charges sont convertis au taux de change hebdomadaire. Les gains et pertes de change sont pris en compte dans les autres produits.

## f. Avantages sociaux futurs

**i) Prestations de retraite — siège**

Tous les employés recrutés au siège qui y sont admissibles participent au Régime de retraite de la fonction publique administré par le gouvernement du Canada. Les cotisations versées à titre d'employeur représentent le coût complet pour le Centre. Ce montant est équivalent à un multiple des cotisations versées par les employés et pourrait changer au fil du temps selon la situation financière du Régime. Les cotisations du Centre sont imputées à l'exercice au cours duquel les services sont offerts par les employés et représentent l'ensemble de ses obligations en matière de prestations de retraite. Le Centre n'est pas tenu à l'heure actuelle de verser des cotisations au titre des insuffisances actuarielles du Régime de retraite de la fonction publique.

**ii) Prestations de retraite — bureaux régionaux**

Le Centre participe à certains régimes à cotisations déterminées offrant des prestations de retraite et d'autres avantages aux employés qui y sont admissibles. Les cotisations versées à titre d'employeur représentent le coût complet pour le Centre. Ce montant est équivalent à un multiple des cotisations versées par les employés à ces régimes. Les cotisations du Centre sont imputées à l'exercice au cours duquel les services sont offerts par les employés et représentent l'ensemble de ses obligations.

**iii) Autres avantages**

*Indemnités de départ*

Les employés ont droit aux indemnités de départ que prévoient leurs conditions d'emploi. La direction détermine l'obligation au titre des indemnités constituées en utilisant une méthode fondée sur des hypothèses et ses meilleures estimations. Selon cette méthode, les employés ayant plus de cinq années de service ont habituellement droit à une indemnité de départ calculée à raison d'une semaine de salaire par année de service. L'obligation à ce titre est accumulée au fur et à mesure que les employés fournissent les services donnant droit à l'indemnité.

### g. Bénéfices non répartis

Les bénéfices non répartis du Centre sont constitués de l'excédent des produits sur les dépenses d'exploitation et comprennent des sommes non affectées, des sommes affectées destinées à des activités de programmation et d'exploitation spéciales et des sommes réservées.

Les écarts dans les dépenses de programme ordinaires peuvent avoir des effets notables sur les résultats d'exploitation nets et, par conséquent, sur le solde des bénéfices non répartis. L'un des objectifs de la politique relative aux capitaux propres du Centre est de veiller à conserver un solde suffisant pour absorber les écarts dans les dépenses de programme. La direction affecte au moins 4 % et au plus 7 % du crédit parlementaire à une réserve constituée aux fins de la planification financière. Le montant de la réserve est établi pour chaque exercice, au moment de la préparation du budget.

### h. Opérations non monétaires

Il arrive que le Centre procède à des opérations non monétaires, c'est-à-dire des échanges d'éléments d'actif, de biens ou de services non monétaires contre d'autres éléments d'actif, biens ou services sans contrepartie monétaire ou moyennant une contrepartie monétaire négligeable. Les opérations non monétaires sont inscrites à la juste valeur des éléments d'actif, des biens ou des services consentis, à moins que la juste valeur des éléments d'actif, des biens ou des services reçus soit plus fiable.

### i. Utilisation d'estimations

Pour préparer les états financiers conformément aux principes comptables généralement reconnus, la direction doit effectuer des estimations et formuler des hypothèses qui ont une incidence sur les montants de l'actif et du passif constatés à la date des états financiers, ainsi que sur les montants des produits et des charges constatés au cours de l'exercice. Les indemnités de départ, la durée de vie utile prévue des immobilisations corporelles, la juste valeur des instruments financiers et les éventualités sont les éléments les plus importants faisant l'objet d'estimations. Les chiffres réels pourraient différer considérablement des estimations.

### j. Modifications comptables à venir

En décembre 2009, le Conseil sur la comptabilité dans le secteur public (CCSP) a apporté des modifications à la Préface des normes comptables pour le secteur public du *Manuel de comptabilité de l'ICCA pour le secteur public* qui ont entraîné l'élimination de la catégorie « organismes publics de type commercial ». Les entités appartenant à cette catégorie ont dû revoir leur classification.

Le Centre fait désormais partie des « autres organismes publics ». À ce titre, il a déterminé que c'est en adoptant les normes internationales d'information financière (normes IFRS) qu'il répondrait le mieux aux besoins des utilisateurs de ses états financiers.

À compter du 1er janvier 2011, l'Institut canadien des comptables agréés (ICCA) adoptera les normes IFRS comme PCGR canadiens pour les entreprises ayant une obligation de rendre des comptes à la population. Le Centre adoptera les normes IFRS à partir de l'exercice débutant le 1er avril 2011. Le Centre a réalisé une analyse de l'incidence de l'adoption de ces nouvelles normes comptables et s'emploie maintenant à modifier ses processus et façons de faire en conséquence. Le Centre est tenu de produire un bilan d'ouverture conforme aux normes IFRS au 1er avril 2010 et de présenter des chiffres correspondants complets, en fonction à la fois des PCGR et des normes IFRS, pour l'exercice 2010–2011. En fin d'exercice, le plan de conversion du Centre aux IFRS suit son cours comme prévu. Les capitaux propres en début d'exercice seront rajustés au moment de l'adoption des nouvelles normes, mais étant donné la nature

des rajustements anticipés, leur incidence ne peut être quantifiée à l'heure actuelle. Le Centre ne s'attend pas à ce que l'adoption des nouvelles normes ait un impact important sur ses états financiers.

Le Conseil des normes comptables internationales (CNCI) a plusieurs activités en cours, certaines auront une incidence sur les normes auxquelles le Centre doit se conformer, et ce dernier suit donc de près leur évolution. Si des révisions devaient être apportées aux normes, il est possible que cela se répercute sur les états financiers et qu'il faille revoir les conclusions.

## 3. Adoption de nouvelles normes comptables

En juin 2009, le Conseil des normes comptables (CNC) du Canada a modifié le chapitre 3862, Instruments financiers — informations à fournir, du Manuel de l'ICCA, qui contient maintenant des exigences additionnelles en matière d'informations à fournir sur l'évaluation à la juste valeur et sur le risque de liquidité associé aux instruments financiers. En vertu de la nouvelle norme comptable, il faut fournir des informations en fonction d'une hiérarchie des évaluations à la juste valeur, qui comporte trois niveaux reposant sur le degré de transparence des données d'entrée des techniques d'évaluation. Le Centre était tenu de se plier à cette nouvelle norme pour préparer ses états financiers de 2010, ce qui n'a pas eu d'incidence sur sa situation financière, sa trésorerie et ses bénéfices.

## 4. Placements

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Banques à charte canadiennes | 4 976 | 11 123 |
| Gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux | 37 476 | 10 284 |
| Sociétés commerciales | 3 500 | — |
| | 45 952 | 21 407 |

Le Centre investit dans des obligations auxquelles le Dominion Bond Rating Service attribue une cote équivalente ou supérieure à A, ainsi que dans des instruments du marché monétaire, dont du papier commercial, des acceptations bancaires et des billets de dépôt au porteur, qui doivent bénéficier d'une cote équivalente ou supérieure à R-1 (faible risque) selon l'évaluation du Dominion Bond Rating Service. Le rendement moyen au 31 mars 2010 est de 0,57 % (2,16 % en 2009), et les placements qui constituaient le portefeuille du Centre à la fin de l'exercice avaient une durée moyenne au moment de l'acquisition de 284 jours (236 jours en 2009).

## 5. Créances

Les créances sont enregistrées dans le cours normal des activités et payables sur demande. Une proportion de 85 % des créances totales au titre des partenariats avec des bailleurs de fonds est due par l'Agence canadienne de développement international (ACDI) et ne présente aucun risque notable de crédit du point de vue de la direction (en 2009, 50 % des créances totales étaient dues par la Fondation Bill et Melinda Gates).

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Partenariats avec des bailleurs de fonds | 7 375 | 5 828 |
| Crédits parlementaires | 205 | 6 497 |
| Autres | 2 014 | 2 040 |
| | 9 594 | 14 365 |

## 6. Immobilisations corporelles

| | 2010 | | | 2009 |
|---|---|---|---|---|
| | Coût | Amortissement cumulé | Valeur comptable nette | Valeur comptable nette |
| Améliorations locatives | 11 201 | 2 609 | 8 592 | 9 261 |
| Logiciels | 9 413 | 7 394 | 2 019 | 1 271 |
| Matériel informatique | 3 730 | 3 078 | 652 | 651 |
| Mobilier et matériel de bureau | 2 144 | 1 773 | 371 | 549 |
| Véhicules | 1 008 | 814 | 194 | 244 |
| Systèmes de communications | 1 213 | 690 | 523 | 789 |
| | 28 709 | 16 358 | 12 351 | 12 765 |

La charge d'amortissement de l'exercice s'élève à 2 214 $ (2 426 $ en 2009).

## 7. Produits reportés

Les produits reportés comprennent la partie non dépensée des fonds reçus ou à recevoir au titre des activités menées en partenariat avec des bailleurs de fonds, la partie non amortie des crédits parlementaires servant à l'acquisition d'immobilisations corporelles et la partie non dépensée des crédits parlementaires reçus pour des projets et des programmes précis (voir la note 10).

En voici les soldes.

### a. Fonds reçus de bailleurs de fonds et destinés aux programmes de recherche pour le développement

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| À court terme | 32 059 | 31 341 |
| À long terme | 8 651 | 4 764 |
| | 40 710 | 36 105 |

Du montant total reporté relativement au financement obtenu dans le cadre de partenariats avec des bailleurs de fonds, une somme de 8 072 $ (2 327 $ en 2009) vient de l'ACDI. De cette somme, 6 321 $ (1 037 $ en 2009) est à recevoir à la fin de l'exercice.

### b. Crédits parlementaires — immobilisations corporelles

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Solde au début de l'exercice | 12 765 | 12 084 |
| Partie des crédits parlementaires destinée aux immobilisations corporelles | 1 800 | 3 107 |
| Amortissement | (2 214) | (2 426) |
| Solde à la fin de l'exercice | 12 351 | 12 765 |
| | | |
| À court terme | 1 977 | 2 105 |
| À long terme | 10 374 | 10 660 |
| | 12 351 | 12 765 |

### c. Crédits parlementaires — projets et programmes précis

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| À court terme | 2 245 | 2 510 |
| À long terme | 329 | 2 395 |
| | 2 574 | 4 905 |

### d. Total des produits reportés (a + b + c)

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| À court terme | 36 281 | 35 956 |
| À long terme | 19 354 | 17 819 |
| | 55 635 | 53 775 |

## 8. Avantages sociaux futurs

### a. Prestations de retraite — siège

Le Centre et tous les employés recrutés au siège qui y sont admissibles cotisent au Régime de retraite de la fonction publique. Ce régime offre des prestations fondées sur le nombre d'années de service et sur la rémunération moyenne à la retraite. Les prestations sont entièrement indexées en fonction de la hausse de l'indice des prix à la consommation. Les cotisations du Centre et des employés au Régime de retraite de la fonction publique au cours de l'exercice sont les suivantes.

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Cotisations du Centre | 4 050 | 3 971 |
| Cotisations des employés | 2 250 | 2 151 |

### b. Prestations de retraite — bureaux régionaux

Le Centre et les employés des bureaux régionaux qui y sont admissibles cotisent à des régimes de retraite à cotisations déterminées, selon les modalités prévues pour ces régimes. Les cotisations du Centre à cet égard s'élèvent à 436 $ pour l'exercice (426 $ en 2009).

### c. Indemnités de départ

Le Centre verse des indemnités de départ à ses employés qui sont fondées sur les années de service et le salaire en fin d'emploi. Ce régime n'est pas capitalisé et n'a donc aucun actif, ce qui fait qu'il présente un déficit égal à l'obligation au titre des indemnités constituées. Les indemnités seront payées à même les crédits parlementaires futurs. À la date du bilan, les données concernant les indemnités de départ sont les suivantes.

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Obligation au titre des indemnités constituées au début de l'exercice | 6 809 | 6 301 |
| Coût pour l'exercice | 659 | 1 072 |
| Indemnités versées au cours de l'exercice | (910) | (564) |
| Obligation au titre des indemnités constituées à la fin de l'exercice | 6 558 | 6 809 |
| | | |
| À court terme | 406 | 655 |
| À long terme | 6 152 | 6 154 |
| | 6 558 | 6 809 |

Le solde des créditeurs et des charges à payer comprend la tranche à court terme.

## 9. Partenariats avec des bailleurs de fonds

Le financement obtenu dans le cadre de partenariats avec des bailleurs de fonds et destiné aux programmes de recherche pour le développement a trait à des activités de recherche exécutées ou administrées par le Centre pour le compte d'autres organismes. Ces activités de recherche sont financées par le Department for International Development (DFID) du Royaume-Uni, par la Fondation Bill et Melinda Gates, par l'ACDI, par nombre d'entités du gouvernement du Canada et par d'autres organismes bailleurs de fonds. Les produits et les charges comptabilisés se répartissent ainsi entre ces différentes sources.

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| DFID | 12 298 | 11 849 |
| Fondation Bill et Melinda Gates | 9 200 | 2 615 |
| ACDI | 6 596 | 7 309 |
| Autres entités du gouvernement du Canada | 36 | 146 |
| Autres organismes bailleurs de fonds | 6 979 | 7 756 |
| | 35 109 | 29 675 |

Le Centre recouvre les coûts engagés pour l'administration des sommes obtenues dans le cadre des partenariats avec des bailleurs de fonds. Pour l'exercice, les sommes recouvrées s'établissent à 3 842 $ (2 969 $ en 2009), dont 622 $ (635 $ en 2009) proviennent de l'ACDI.

## 10. Crédits parlementaires

| | 2010 | 2009 |
|---|---|---|
| Crédits parlementaires approuvés | 173 996 | 170 495 |
| Partie reportée pour des projets et des programmes précis | (2 000) | (4 700) |
| | 171 996 | 165 795 |
| Report pour l'acquisition d'immobilisations corporelles durant l'exercice (note 7) | (1 800) | (3 107) |
| Amortissement de la partie des crédits parlementaires reportée pour des projets et des programmes précis | 1 631 | 3 714 |
| | 171 827 | 166 402 |
| Amortissement de la partie des crédits parlementaires reportée pour l'acquisition d'immobilisations corporelles | 2 214 | 2 426 |
| Crédits parlementaires constatés dans l'état des résultats | 174 041 | 168 828 |

## 11. Bénéfices non répartis — partie affectée

| | 2010 | | | | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| | Valeur en début d'exercice | Somme affectée en cours d'exercice | Somme dépensée | Valeur en fin d'exercice | Valeur en fin d'exercice |
| Mise en œuvre du Système de gestion des contenus de base | 700 | — | (700) | — | 700 |
| Fonds d'innovation pour le développement (FID) | — | 7 000 | (1 775) | 5 225 | — |
| | 700 | 7 000 | (2 475) | 5 225 | 700 |

La direction a grevé d'une affectation d'origine interne une portion du crédit parlementaire 2009–2010 pour le financement du Fonds d'innovation pour le développement (FID). Le FID est une initiative d'envergure dont le Centre orchestre la mise en œuvre et qui a pour but d'appuyer des recherches scientifiques de pointe susceptibles d'améliorer les conditions de vie des populations pauvres des pays en développement. La toute première phase porte sur la recherche en santé mondiale. Par le truchement de concours en vertu desquels les propositions sont examinées par des pairs, des subventions sont octroyées à des établissements scientifiques qui se consacrent à la recherche en santé. La direction a décidé que le FID ferait l'objet d'une comptabilité distincte en raison de sa taille et de l'incidence que tout retard ou écart dans sa mise en œuvre aurait sur les résultats du Centre.

## 12. Engagements

### a. Engagements au titre des programmes

Le Centre s'est engagé à effectuer des versements de subvention pouvant atteindre 444,4 millions de dollars (212,9 millions en 2009) au cours des cinq prochains exercices, dans la mesure où le Parlement et les bailleurs de fonds lui octroient les sommes nécessaires et où les bénéficiaires respectent les conditions des accords de subvention. Du total de ces engagements, 373,7 millions de dollars (159,6 millions en 2009) devraient provenir de crédits parlementaires futurs, le solde de 70,7 millions de dollars (53,3 millions en 2009) devant être obtenu dans le cadre de partenariats avec des bailleurs de fonds.

### b. Contrats de location — exploitation

Le Centre est tenu de respecter divers engagements contractuels visant la location de locaux pour bureaux au Canada et à l'étranger, ainsi que le logement de son personnel dans différents pays. Les contrats expirent à des dates différentes, le dernier prend fin en 2022. Au 31 mars 2010, les paiements à effectuer en vertu de ces engagements contractuels sont les suivants.

| | |
|---|---|
| 2010–2011 | 7 282 |
| 2011–2012 | 7 798 |
| 2012–2013 | 7 699 |
| 2013–2014 | 7 849 |
| 2014–2015 | 7 770 |
| de 2015 à 2022 | 60 159 |
| Total des paiements à effectuer | 98 557 |

## 13. Éventualités

Divers recours ont été intentés contre le Centre. Les procès sont caractérisés par l'incertitude, et leur issue est impossible à prévoir. En se fondant sur des avis juridiques, la direction estime qu'il n'est pas possible, pour l'instant, de déterminer le montant du passif pouvant en découler, le cas échéant.

## 14. Opérations entre apparentés

S'ajoute aux opérations entre apparentés dont il est fait mention aux notes 5, 7 et 9 qui précèdent le fait que le Centre est apparenté, en propriété commune, à tous les ministères, organismes et sociétés d'État du gouvernement du Canada. Dans le cours normal de ses activités, il conclut des opérations avec ces entités selon les conditions qui s'appliquent aux opérations avec des parties non apparentées. Les opérations sont inscrites au montant de l'échange, que l'on estime correspondre à la juste valeur.

## 15. Juste valeur des instruments financiers

La juste valeur représente l'estimation faite par le Centre du montant pour lequel un instrument financier pourrait être échangé entre des parties bien informées et consentantes dans le cadre d'une transaction indépendante effectuée dans des conditions de concurrence normales. La juste valeur des placements est déterminée à partir de prix cotés sur des marchés actifs pour des actifs identiques. La juste valeur est présumée être égale à la valeur comptable en ce qui concerne les créances et les créditeurs et les charges à payer, en raison de leur courte échéance. Pour ce qui est de la trésorerie, elle est également présumée être égale à la valeur comptable.

### Hiérarchie des évaluations à la juste valeur

Voici la hiérarchie applicable aux éléments présentés dans le bilan du Centre qui sont évalués à la juste valeur. Cette hiérarchie classe les techniques d'évaluation servant à déterminer la juste valeur d'un instrument financier en fonction du caractère observable ou non observable des données d'entrée des techniques utilisées.

**Niveau 1** — prix cotés (non ajustés) sur des marchés actifs pour des actifs ou des passifs identiques
**Niveau 2** — données d'entrée, autres que les prix cotés inclus dans les données d'entrée de niveau 1, qui sont observables soit directement (sous forme de prix), soit indirectement (déterminées à partir de prix)
**Niveau 3** — données d'entrée qui ne sont pas fondées sur des données de marché observables (données d'entrée non observables)

Tous les instruments financiers du Centre, évalués à la juste valeur, sont classés au niveau 1.

## 16. Risques associés aux instruments financiers

Les principaux risques auxquels le Centre est exposé parce qu'il détient des instruments financiers sont le risque de crédit, le risque de marché et le risque de liquidité. La gestion du risque pour les activités de placement est assurée par la fonction de trésorerie du Centre. Les placements sont détenus à des fins de liquidité ou à long terme. Le Centre a recours à divers autres instruments financiers tels que la trésorerie, les créances, les créditeurs et les charges à payer, qui découlent du cours normal des activités.

### a. Risque de crédit

Le risque de crédit est le risque qu'une partie à un instrument financier manque à ses obligations envers le Centre et l'amène de ce fait à subir une perte financière. Le Centre est exposé au risque de crédit puisqu'il a des placements et qu'il consent du crédit à ses clients et à ses bailleurs de fonds partenaires dans le cours normal de ses activités. L'exposition maximale du Centre correspond à la trésorerie, aux placements et aux créances présentés dans le bilan. La direction estime que le risque de crédit associé aux créances est minime puisque la plupart des créances sont exigibles de bailleurs de fonds partenaires et d'entités du gouvernement du Canada. La politique en matière de placements du Centre définit la cote de crédit minimale des parties qui est acceptable en ce qui a trait aux placements. Les placements dans des institutions financières, des sociétés commerciales et des entités du gouvernement du Canada doivent obtenir, de deux agences de notation extérieures, une cote minimale équivalente à la cote R-1 (faible), pour les placements à court terme, et à la cote A, pour les placements à long terme, du Dominion Bond Rating Service (DBRS). Le Conseil des gouverneurs réexamine et approuve au besoin la politique en matière de placements, et la direction réexamine au moins une fois l'an les procédures qui déterminent les limites de crédit pour chaque partie. Ces politiques et procédures visent à gérer et à limiter le risque de crédit associé aux instruments financiers.

**i) Concentrations du risque de crédit**

Le tableau suivant résume les principaux risques que court le Centre en matière de crédit.

| | Cote DBRS | Montant |
|---|---|---|
| Banques à charte canadiennes | AA | 5 000 |
| Gouvernements fédéral, provinciaux et municipaux | A | 37 500 |
| Sociétés commerciales | R1-M | 3 500 |

## b. Risque de marché

Le risque de marché est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison de variations des prix du marché. Le risque de marché comprend trois types de risques : le risque de change, le risque de taux d'intérêt et les autres risques de prix. Le Centre est exposé à des pertes éventuelles en raison de la fluctuation des taux d'intérêt et de change.

**i) Risque de change**

Par risque de change, on entend l'effet défavorable que les fluctuations des taux de change risquent d'avoir sur la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier. Le Centre est exposé à un risque de change en partie en raison des coûts d'exploitation de ses six bureaux régionaux situés sur plusieurs continents. Le Centre gère le risque de change en ne finançant habituellement les coûts d'exploitation des bureaux régionaux que de manière à ce que ces derniers puissent répondre à leurs besoins à court terme, ce qui réduit au minimum les soldes en devises et évite au Centre d'être fortement exposé au risque que posent les fluctuations des taux de change.

Le Centre conclut, avec des bailleurs de fonds non canadiens, des accords de partenariat pluriannuels qui sont libellés dans d'autres devises que le dollar canadien. Sur réception, un paiement périodique d'un bailleur de fonds est converti en dollars canadiens au taux de change hebdomadaire (voir la note 2e). Le Centre conclut par ailleurs des accords de subvention pluriannuels qui sont libellés en dollars canadiens. Le Centre gère le risque de change engendré par ces activités en réservant une partie des fonds de l'accord de partenariat pour absorber les gains et les pertes de change jusqu'à ce que la pleine mesure du risque de change soit connue. L'importance des fonds ainsi réservés est fonction des fluctuations trimestrielles réelles, on ajoute des fonds au besoin, ce qui n'arrive que rarement, et on ne les débloque qu'au moment où l'accord tire à sa fin et que la réserve n'est plus nécessaire. La direction estime que le Centre n'est pas exposé à un risque de change important.

**ii) Risque de taux d'intérêt**

Le risque de taux d'intérêt est le risque que la juste valeur ou les flux de trésorerie futurs d'un instrument financier fluctuent en raison de l'évolution des taux d'intérêt sur les marchés. Le Centre est exposé au risque de taux d'intérêt dans la mesure où les changements dans les taux d'intérêt du marché peuvent engendrer des fluctuations de la juste valeur des placements. Pour gérer ce risque, le Centre investit habituellement dans des titres négociables à court terme qui sont peu sensibles aux variations des taux d'intérêt.

## c. Risque de liquidité

Le risque de liquidité est le risque que le Centre éprouve des difficultés à respecter ses obligations financières à échéance. Le risque de liquidité peut provenir de la non-concordance des flux de trésorerie ayant trait aux éléments d'actif et de passif. La fonction de trésorerie, à la Comptabilité générale, est chargée de la gestion des liquidités du Centre. Le Centre gère ce risque en surveillant les flux de trésorerie prévus et réels et en faisant concorder les profils d'échéance des

éléments d'actif et de passif financiers. Le Centre dispose aussi d'une encaisse et de placements dans des titres négociables faciles à convertir en espèces, pour s'assurer d'avoir suffisamment de liquidités pour répondre aux besoins de trésorerie prévus. Compte tenu du calendrier des encaissements et des décaissements, la direction estime que le Centre n'est pas exposé à un risque de liquidité important.

## 17. Gestion du capital

Le Centre définit son capital comme le solde des bénéfices non répartis, lequel se compose de sommes affectées, non affectées et réservées. Le Centre est doté d'un mécanisme de gestion du capital permettant d'assurer une capitalisation adéquate et de faire en sorte que la situation du capital soit déterminée, mesurée et gérée et que le Conseil des gouverneurs soit informé de cette situation périodiquement.

En matière de gestion du capital, le Centre cherche à réduire au minimum l'accumulation des bénéfices non répartis tout en veillant à ce que le capital soit suffisant pour protéger sa situation financière.

La gestion du capital est assujettie à la politique relative aux capitaux propres, qui a reçu l'aval du Conseil des gouverneurs et en vertu de laquelle le Centre affecte une partie des bénéfices non répartis à une réserve constituée aux fins de la planification financière. Cette réserve vise à amortir les répercussions de toute fluctuation marquée des dépenses au titre des programmes de recherche pour le développement. La direction affecte également une partie des bénéfices non répartis au financement d'activités de programmation et d'exploitation spéciales prévues pour de futurs exercices financiers. Le Centre n'est assujetti à aucune exigence extérieure relative à son capital.

## 18. Chiffres correspondants

Certains chiffres correspondants ont été reclassés en fonction de la présentation adoptée pour le présent exercice.

# Tableau des charges

Exercice terminé le 31 mars 2010
(en milliers de dollars)

## Tableau I

| | 2010 | | | | 2009 |
|---|---|---|---|---|---|
| | Programmes de recherche pour le développement | Soutien à la recherche pour le développement | Services administratifs | Total | |
| Subventions | 124 444 | — | — | 124 444 | 116 993 |
| Salaires et avantages sociaux | 7 484 | 29 619 | 14 524 | 51 627 | 49 635 |
| Déplacements | 2 983 | 3 715 | 960 | 7 658 | 8 980 |
| Services professionnels | 6 762 | 960 | 1 198 | 8 920 | 8 961 |
| Locaux | 345 | 4 514 | 2 683 | 7 542 | 7 200 |
| Communications | 426 | 606 | 676 | 1 708 | 3 738 |
| Réunions et conférences | 2 109 | 278 | 137 | 2 524 | 2 429 |
| Amortissement | — | 1 420 | 794 | 2 214 | 2 426 |
| Mobilier de bureau, matériel et entretien | 106 | 50 | 935 | 1 091 | 1 727 |
| Fournitures de bureau et charges connexes | 64 | 69 | 929 | 1 062 | 1 058 |
| Formation | 42 | 214 | 397 | 653 | 588 |
| Livres et périodiques | 99 | 298 | 38 | 435 | 438 |
| Assurances | — | — | 219 | 219 | 212 |
| Autres | 215 | 314 | 321 | 850 | 1 044 |
| **Total des charges** | **145 079** | **42 057** | **23 811** | **210 947** | **205 429** |

# Les coordonnées des bureaux du CRDI

## Sur Internet

www.crdi.ca
http://idl-bnc.idrc.ca — Bibliothèque numérique du CRDI
reference@idrc.ca — Service de référence de la bibliothèque
info@crdi.ca — Renseignements généraux
www.crdi.ca/abonner — Abonnement au *Bulletin du CRDI*

## Siège

**Centre de recherches pour le développement international**
CP 8500, Ottawa (Ontario) Canada K1G 3H9

Adresse municipale
150, rue Kent, Ottawa (Ontario) Canada K1P 0B2
**Tél.** : +1 613 236 6163
**Téléc.** : +1 613 238 7230
**Courriel** : info@crdi.ca
**Web** : www.crdi.ca

## Amérique latine et Caraïbes

**Bureau régional de l'Amérique latine et des Caraïbes**
Avenida Brasil 2655, 11300 Montevideo, Uruguay
**Tél.** : +598 2 7090042
**Téléc.** : +598 2 7086776
**Courriel** : lacroinf@idrc.org.uy
**Web** : www.crdi.ca/bralc

## Asie

**Bureau régional de l'Asie du Sud et Chine**
208 Jor Bagh, New Delhi 110003, Inde
**Tél.** : +91 11 2461 9411
**Téléc.** : +91 11 2462 2707
**Courriel** : saro@idrc.org.in
**Web** : www.crdi.ca/brasu

**Bureau régional de l'Asie du Sud-Est et de l'Est**
22 Cross Street #02-55
South Bridge Court
Singapour 048421
**Tél.** : +65 6438 7877
**Téléc.** : +65 6438 4844
**Courriel** : asro@idrc.org.sg
**Web** : www.crdi.ca/brasi

## Afrique

**Bureau régional de l'Afrique orientale et australe**
PO 62084, 00200 Nairobi, Kenya

Adresse municipale
Liaison House, 2nd Floor, State House Avenue, Nairobi, Kenya
(Adresser tout courrier à la directrice régionale)
**Tél.** : +254 20 2713160/61
**Téléc.** : +254 20 2711063
**Courriel** : vngugi@idrc.or.ke
**Web** : www.crdi.ca/brafo

**Bureau régional du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord**
BP 14 Orman, Gizeh, Le Caire, Égypte

Adresse municipale
8, rue Ahmed Nessim, 8e étage
Gizeh, Le Caire, Égypte
**Tél.** : +20-2 336 7051/52/54/57
**Téléc.** : +20-2 336 7056
**Courriel** : info@idrc.org.eg
**Web** : www.crdi.ca/bremo

**Bureau régional de l'Afrique occidentale et centrale**
BP 11007, Peytavin, Dakar, Sénégal

Adresse municipale
Rue de Saint-Louis, angle avenue Cheikh Anta Diop, Point E
Dakar, Sénégal
**Tél.** : +221 33 864 0000
**Téléc.** : +221 33 825 3255
**Courriel** : braco@idrc.ca
**Web** : www.crdi.ca/braco

© Centre de recherches pour le développement international 2010

Catalogage avant publication de Bibliothèque et Archives Canada :
Centre de recherches pour le développement international (Canada)
Rapport annuel CRDI 2009-2010

Annuel
1970/71-
Texte en français et en anglais.
Titre de la page de titre addit. : IDRC Annual Report 2009-2010
ISSN 0704-7584
ISBN 978-1-55250-500-7

1. Assistance technique canadienne — Périodiques.
2. Développement économique — Canada — Périodiques.
I. Titre.
HC60 338.91'71'01754 C75-743379F